

INCHIESTA Come le imprese affrontano la recessione

Gli interventi contro gli sprechi



Così l'austerità entra in azienda

Dal taglio delle trasferte allo smaltimento delle scorte: più azioni per ridurre i costi

Marco Alfieri

«Fino ad ottobre gli impianti hanno lavorato al 95 per cento. Poi, di botto, il rallentamento. Solo a gennaio, gli ordinativi sono crollati del 40 per cento», scuote la testa il presidente di Federacciai, Giuseppe Pasini. Il mantra obbligato è diventato tagliare i costi, nella grande provincia manifatturiera italiana provata dalla crisi mondiale. In ogni piega del conto economico. Come? «Lavorare di notte e nei weekend permette, ad esempio, di sfruttare la tariffa elettrica più bassa (fino al 20%)». Ha cominciato l'Alfa Acciai di San Polo, adesso nel bresciano lo fanno praticamente tutti. «Anche la mia Feralpi», conferma Pasini che aggiunge: «In questo modo abbiamo riportato in house la manutenzione che facciamo durante il giorno, quando gli impianti sono fermi».

Meccanica

Dalla siderurgia bresciana alla

meccanica reggiana, per Fabio Storchi e la sua Comer industries «l'obiettivo è tornare ai costi 2007. Tagliando le spese generali e la pubblicità del 10%, e alcune fiere non strategiche. D'altronde - dice - il crollo dei prezzi delle materie prime, che sul nostro bu-

LA STRATEGIA

Federico Bonanni (Kpmg): «Le società lavorano solo su ordinativi riducendo il volume degli acquisti e massimizzando gli incassi»

nessin incide per il 50%, è stato un salasso, perché arriva a valle di una bolla che aveva drogato la domanda. Risultato: magazzini al massimo delle scorte da riassorbire insieme al calo di produzione». In molti casi c'è chi ha comprato a prezzi esorbitanti, e oggi si trova esposto con magazzini

pieni che valgono poco. Che fare allora? Tagliare. Sperando di scavalcare la crisi senza chiudere. «Si punta alla sopravvivenza, accantonando investimenti, strategie di espansione e spin-off», ragiona Giampaolo Vitali del Ceriscnr. «La recessione colpisce tutti e le imprese sono costrette a ridurre i costi fissi per abbassare il punto di break even: su produzione, vendita, commercializzazione e molto spesso R&D».

Spiega Federico Bonanni, responsabile ristrutturazioni aziendali di Kpmg, che oggi il focus è tutto finanziario, perché è crollata la domanda e insieme la stretta creditizia fa mancare liquidità. Dunque le imprese lavorano sul lato costi: «Cassa integrazione in quelle aziende che dipendono molto dall'intensità degli addetti impiegati, mobilità, riduzione dei temporary, internalizzazione del lavoro, dilatazione dei pagamenti ai fornitori, blocco delle spese di marketing e pubblicità

(la stima sul 2009 prevede un taglio del 5% sulle tv e 10% sulla stampa, ma nel primo bimestre ha sfiorato il 20%)». E per chi è messo peggio, «riduzione del ciclo vendite e produzione acquisti». In sostanza: «Prodotto solo su ordinativi e non più per il magazzino, riducendo il volume di affari e acquisti massimizzando le code degli incassi». Tutte misure che hanno impatto sulla cassa a breve, in attesa del ritorno ai ricavi. «Certo manca una visione industriale di medio lungo - precisa Bonanni - non ci sono in corso veri piani di ristrutturazione». Richiederebbero tempo e soldi che oggi non ci sono.

Artigianato

«L'altro giorno - spiega Massimo Ferlini, presidente della Compagnia delle Opere di Milano - un artigiano mio associato si è tagliato il reddito, insieme alle spese di rappresentanza e alle piccole sponsorizzazioni. D'altronde

quando nella meccanica prima si ruotava con il magazzino a due mesi mentre oggi si arriva a sette o a otto mesi, è davvero durato». Alessandro Cappeller produce, a Cartigliano nel vicentino, munizioni metalliche di precisione (17 milioni di fatturato 2008), tra cui le molle per i soffiati di gomma degli ammortizzatori auto (lavorano al 50% per l'automotive). «Per ora - dice - me la cavo giocando sulle scorte di magazzino: attingendo da lì, non ho costi e recupero liquidità, visto che le banche non fanno il proprio mestiere. E poi stiamo attenti alla cassa. Ad esempio sull'energia, che incide per il 3% sul nostro fatturato, ho organizzato un corso in azienda per sensibilizzare i miei dipendenti. Anche un risparmio di mezzo punto vale oro in questi mesi».

Tessile-abbigliamento

Nella moda, la Diesel di Renzo Rosso ha appena aperto uno store in San Babila a Milano. L'azien-

da veneta continua a investire sulla distribuzione, sulla rete retail e sulla comunicazione di brand. Però i ricavi sono in flessione per tutti, quindi si taglia: ad esempio da qualche settimana in Diesel si vola solo low cost e si prenotano alberghi meno cari, risparmiando sulle trasferte.

«Siamo in una fase attendista, al di là dei tagli ai centri di costo. Le aziende vogliono prima capire la profondità della crisi», ragiona Giorgio Airaudo, gran capo della Fiom di Torino. «I più avveduti, puntano a non distruggere capitale sociale». Anche per non sprecare l'aggiustamento avvenuto attraverso lo sviluppo di attività non strettamente manifatturiere (investimenti in asset intangibili e aumento del peso dei white collars nella forza lavoro) e il cambio delle linee di produzione interne, che secondo l'Isae spiega il 30% dell'aumento di produttività 2000-2005 nel manifatturiero italiano.

In ferie per evitare la cassa integrazione

Serena Uccello
MILANO

L'ultimo risale solo allo scorso venerdì: alla Camst, colosso cooperativo della ristorazione, i manager hanno deciso di tagliarsi lo stipendio del 10 per cento. L'ennesimo nome di una lista che si allunga ogni giorno. Hanno scelto l'autoriduzione dello stipendio i dirigenti della Ducati e poco dopo quelli della Indesit solo per citare gli esempi più recenti. La ridefinizione della politica salariale però è ormai solo un aspetto di una più articolata strategia di riduzione dei costi che le imprese stanno mettendo in campo, per evitare di essere costrette a ricorrere al rimedio estremo, ovvero la cassa integrazione. Il primo intervento è solitamente un parziale ridimensionamento dell'attività produttiva attraverso lo smaltimento delle ferie arretrate. Alla divisione italiana della Gewiss, il gruppo leader a livello europeo nella produzione di sistemi e componenti per le installazioni elettriche di bassa tensione, per gli addetti dei reparti produttivi e del magazzino la settimana, almeno per il mese di maggio, si ridurrà di un giorno. Cinquecento dipendenti su 1.100 in totale lavoreranno a ritmo ridotto. Come alla Martini & Rossi.

«Abbiamo pianificato una serie di chiusure, esattamente cinque giornate per i prossimi due mesi», spiega Massimo Giuliberti, direttore delle risorse umane della società piemontese ma anche presidente del Gruppo Regionale Piemonte dell'Aidp (l'associazione italiana per la direzione del personale). In prospettiva, per quest'anno, seguirà una riduzione dei turni nel reparto imbottigliamento che passeranno da tre a due. «Avevamo - dice Giuliberti - trenta contratti interinali che abbiamo deciso di non rinnovare».

Alla Piovani, il gruppo di Santa Maria di Sala in provincia di Ve-

nezia che produce macchine per la lavorazione della materia plastica, il ricorso alle ferie ha preceduto l'utilizzo di uno strumento più tradizionale, di un vero e proprio ammortizzatore sociale come la cassa integrazione ordinaria. Le 14 settimane richieste dall'azienda per 360 dei 380 dipendenti italiani (750 in totale) sono state spalmate su tutto l'anno, così da fermare la produzione solo un giorno alla settimana. È una via di mezzo tra una rior-

ATTENZIONE AI CONTI

Aumenta il ricorso alla settimana corta, ai contratti di solidarietà e alla riduzione dei turni di lavoro

ganizzazione della produzione e un ammortizzatore, ma il contratto di solidarietà si conferma una formula a cui le imprese fanno ricorso di buon grado. Come ha fatto una piccola azienda padovana, la Euroviti, che rifornisce di viti e bulloni l'industria italiana e che alla riduzione di personale (60 collaboratori) ha preferito una riduzione dell'orario di lavoro. Grazie al contratto di solidarietà i dipendenti lavoreranno due ore in meno al giorno, da otto a sei, a fronte di una flessione di salario del 10%, il restante 90 sarà pagato per il 75% dall'azienda e per il 15 dall'Inps.

Alla definizione di un quadro più completo delle scelte aziendali, almeno in Lombardia, stavorando Umberto Frigelli, socio Aidp Mading, che intanto dice: «Di certo è cambiato l'atteggiamento delle società, soprattutto di quelle più grandi, che sempre più spesso convocano dirigenti e dipendenti per raccontare con chiarezza la situazione dell'azienda e le scelte intraprese, spesso con l'obiettivo di rassicurare».

Questione di stile
....e di tempo

Grappa Le Diciotto Lune
di Marzadro

Dal Trentino con Passione dal 1949

www.marzadro.it

Credevo che il fuoco fosse buono e non potesse bruciarmi la pelle.

Ero convinta che tutta l'acqua arrivasse qui ad Haiti e che portasse con sé un sacco di conchiglie e pesci colorati.

Pensavo non esistesse un posto più bello, ma la realtà è un'altra:

SIAMO SOLI

Il Movimento per la Lotta contro la Fame nel Mondo è impegnato nel fornire acqua pulita e sicura ai bambini di Haiti, nel cuore dei Caraibi. La carenza idrica e le patologie legate all'uso di acqua non potabile sono un enorme ostacolo per lo sviluppo del Paese.

Aiuta MLFM a costruire un acquedotto di 21 chilometri che distribuirà acqua potabile ad oltre 15.000 abitanti della Municipalità di Torbeck.

Invia uno o più SMS solidali del valore di 1€ al numero 48584*, che TIM, VODAFONE, WIND e CoopVoce devolveranno interamente al progetto. Dona 2€, chiamando da rete fissa di Telecom Italia.

Oppure effettua un versamento con bollettino postale sul conto 13688205 causale: "Acquedotto Haiti". Per info www.acquedottohaiti.it

Contiamo sul tuo aiuto!

* Attivo dal 15 al 25 marzo 2009.

MLFM
via Cavour, 73 - 26900 Lodi
Tel./Fax 0371/420766
info@acquedottohaiti.it
www.acquedottohaiti.it