

Economia MADE IN ITALY

TORNA A CASA AZIENDA



Conviene ancora delocalizzare? Alcuni imprenditori pensano di no. E stanno riportando le produzioni in Italia. "L'Espresso" è andato a incontrarli. Scoprendo che al declino si può reagire

DI MAURIZIO MAGGI E STEFANO VERGINE

A volte, ritornano. Gli economisti lo chiamano "back-shoring", o "re-shoring", termini inglesi che riempiono la bocca più dell'italico "rilocalizzazione". In Nord America dicono che il fenomeno si stia diffondendo a macchia d'olio. E l'Italia, ancora con piccoli numeri, è in prima linea nel giocare il rientro a casa. In un'epoca caratterizzata dalle fabbriche che chiudono una dopo l'altra, anche pochi casi di manifattura che torna a colorarsi di verdebiancorosso, ricordano un po' la storiella del postino che morde il cane. Nessuno può dire con precisione quante lavorazioni vengano effettivamente riportate sul suolo domestico. La parte del leone la fanno la meccanica, in tutte le sue sfaccettature, e la moda, che si appoggia sulla rete di laboratori esterni ai brand, rendendo problematica la contabilizzazione del fenomeno. Per toccare con mano i primi, pionieristici esempi, "L'Espresso" ha percorso l'Italia, dal Veneto all'Abruzzo. Per raccontare storie che non autorizzano facili entusiasmi, ma che seminano qualche speranza sulla resistenza, se non sul rilancio, dell'industria tricolore.

A Fabbrico, nella Bassa Reggiana, a pochi chilometri da dove è nato il cantante Ligabue, dal 1884 si producono trattori. Siamo nel cuore della "Motor val-

ley" emiliana, e nel pieno centro della cittadina ha sede la Argo Tractors. Fino al 2011, le trasmissioni dei McCormick, marchio di punta del gruppo controllato dalla famiglia Morra, venivano prodotte in Francia e i trattori assemblati in Gran Bretagna. Ora, invece, si fa tutto in Italia. Il settore ha sofferto assai la crisi cominciata nel 2008, ma da allora il gruppo è passato da 1.600 a 1.650 dipendenti, e il fatturato, che nel 2010 era stato di 430 milioni di euro, quest'anno non è lontano da quota 500 milioni, per l'85 per cento realizzato con l'export. «Qui esistono le competenze, la passione, le scuole tecniche giuste. E aver concentrato in zona l'intera produzione è motivo di grande soddisfazione per tutti noi dipendenti», racconta Antonio Salvaterra, il capo del marketing, che nel giro di ricognizione in fabbrica spiega: «Vede queste linee di assemblaggio? Sono state recentemente ammodernate in chiave Kaizen, per adeguarsi al sistema della "produzione snella". E qui, dove poche settimane fa c'era un terreno inutilizzato, l'area spedizioni ha raddoppiato la superficie», dice mentre suona la sirena della pausa pranzo.

RUGGISCE IL TOSAERBA

Un paio d'ore al volante verso Nord ed ecco la zona industriale di Castelfranco Veneto, la città del Giorgione, in provincia di Treviso. Uffici e capannoni della GPP - Global Garden Products - sono circondati da prati curati come campi da golf. Ovvio, siamo nel quartier generale del leader europeo dei tosaerba, un fatturato di 450 milioni di euro e 500 ad- ▶

FASE DI PRODUZIONE DI UN MOTORE ELETTRICO
ALLA FELM DI INVERUNO, NEL MILANESE

La prima regola è innovare COLLOQUIO CON LUCIANO FRATOCCHI DI GLORIA RIVA

Ha un'agenda fitta d'impegni Luciano Fratocchi, professore d'ingegneria gestionale all'Università dell'Aquila. Le associazioni di categoria, dai calzaturieri ai meccanici, se lo contendono. La sua presenza ai convegni è una ventata di ottimismo in un contesto economico che offre pochi spunti positivi di riflessione. Fratocchi, infatti, da sei anni si è messo a studiare il reshoring, le aziende che riportano la manifattura in patria, dopo averla delocalizzata. Ne ha contate novanta di queste imprese e, nonostante agli annunci non segua sempre l'effettivo rimpatrio, l'argomento piace agli industriali perché riaccende le speranze di ripresa.

Professore, quante sono quelle che hanno riportato la manifattura qui?

«Gli annunci sono parecchi, ma è difficile verificare se l'abbiano tutti già fatto, perché il reshoring implica anni di pianificazione. Comunque è un fenomeno da non sottovalutare perché sono sempre più i motivi che spingono un'impresa a tornare».

Perché? L'Italia ha costi altissimi.

«Il 40 per cento dei rientri interessa i big del lusso e in questo caso è il consumatore a esigere il Made in Italy. Poi c'è la meccanica che può controllare da vicino l'intera filiera e ridurre i costi legati alla logistica. Conta infine il contesto generale: i lavoratori dell'Est Europa e dell'Asia hanno iniziato a pretendere più ferie, maggiori diritti e salari adeguati, al punto che in alcuni casi tornare in Italia è un guadagno, specialmente per chi investe sull'innovazione di processo aumentando la produttività».

Cosa serve per favorire i rimpatri?

«Politiche a favore della manifattura: ridurre le tasse sul lavoro e renderlo più flessibile, diminuire il costo dell'energia, investire in formazione di personale e valorizzare il vero Made in Italy attraverso etichettature e controlli. E poi maggiore certezza del diritto e una burocrazia più semplice».

Jobs Act e legge di stabilità vanno nella direzione giusta?

«La riduzione dell'Irap può favorire i rientri.

Bene anche il tentativo di rendere più flessibile il lavoro, ma è soprattutto necessario che, fatta la riforma, non ci siano rimaneggiamenti continui delle regole».

Bruxelles ha rinviato al 2015 le nuove norme sull'etichettatura "Made In", molto attese dalle aziende italiane.

«È un danno per il reshoring. Fra i maggiori ostacoli c'è l'ostruzionismo della Germania, che ha delocalizzato pezzi importanti della produzione. Ed è un peccato non essere riusciti a ottenere il nuovo regolamento nel semestre italiano di presidenza: dopo ci sarà la Lettonia, che forse non avrà il nostro entusiasmo».

Senza aspettare aiuti politici, gli imprenditori che vogliono tornare che cosa devono fare?

«Investire in automazione e innovazione per aumentare la produttività. Molto possono fare le associazioni di categoria, favorendo la nascita di consorzi e gruppi di acquisto per pagare meno l'energia; e le banche, dando fiducia a chi rimpatria».

detti che diventano 800 nei picchi stagionali. Meno scontata la marcia indietro inserita di recente dal gruppo veneto che, tra il 2005 e 2008, aveva aperto stabilimenti in Slovacchia e Cina, mantenendo solo parte della produzione in Italia e contando su una gamba svedese, dopo l'acquisizione dei tosaerba Stiga. «Negli ultimi mesi abbiamo concentrato tutte le funzioni più importanti qui a Castelfranco, riportando in Italia l'alto di gamma, che prima era assemblato in Svezia, e assumendo una trentina di ingegneri e tecnici», racconta Massimo Bottacin, capo delle risorse umane. Uno dei nuovi è Varna Vallone, ingegnere, l'unica donna del team di ricerca e sviluppo in cui lavora. «Mi sono laureata a Udine, ho 26 anni e sono felice di essere qui perché nel trevigiano non ci sono tante imprese che puntano sulla ricerca, mandando i giovani come me a formarsi con i migliori esperti d'Europa», racconta con la voce rotta dall'emozione, maneggiando un sofisticato strumento di rilevazione.

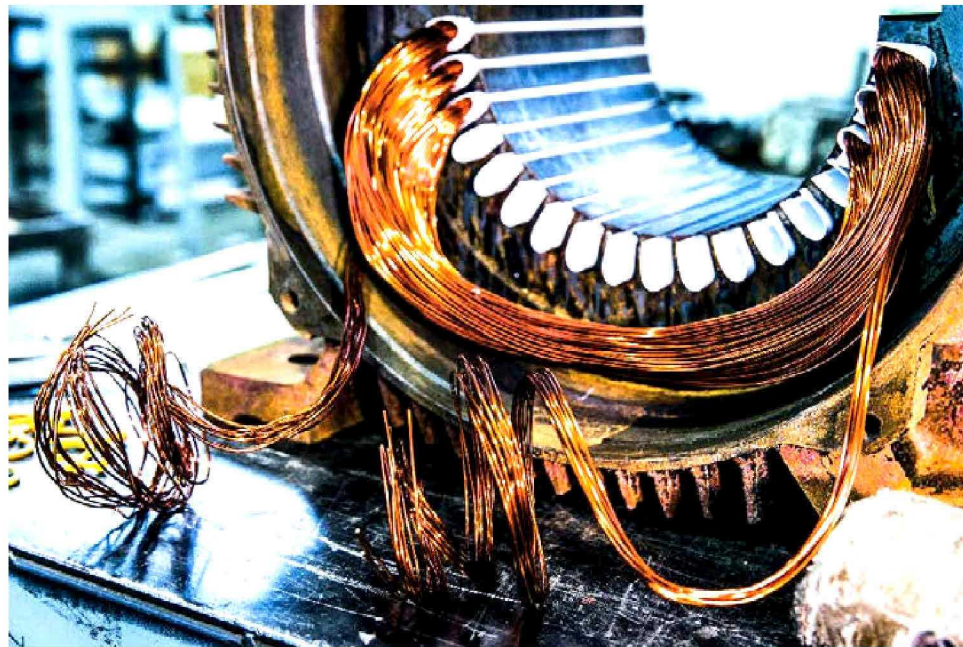
Sono già centinaia i nuovi posti di lavoro creati e quelli vecchi salvati dalle operazioni di rimpatrio avvenute o in divenire nella più classica manifattura industriale. Secondo un pool di docenti di diverse università, guidato da Luciano

Fratocchi (vedi l'intervista qui sopra), il reshoring avrebbe coinvolto una novantina di aziende, anche se in alcuni casi per ora si tratta di promesse.

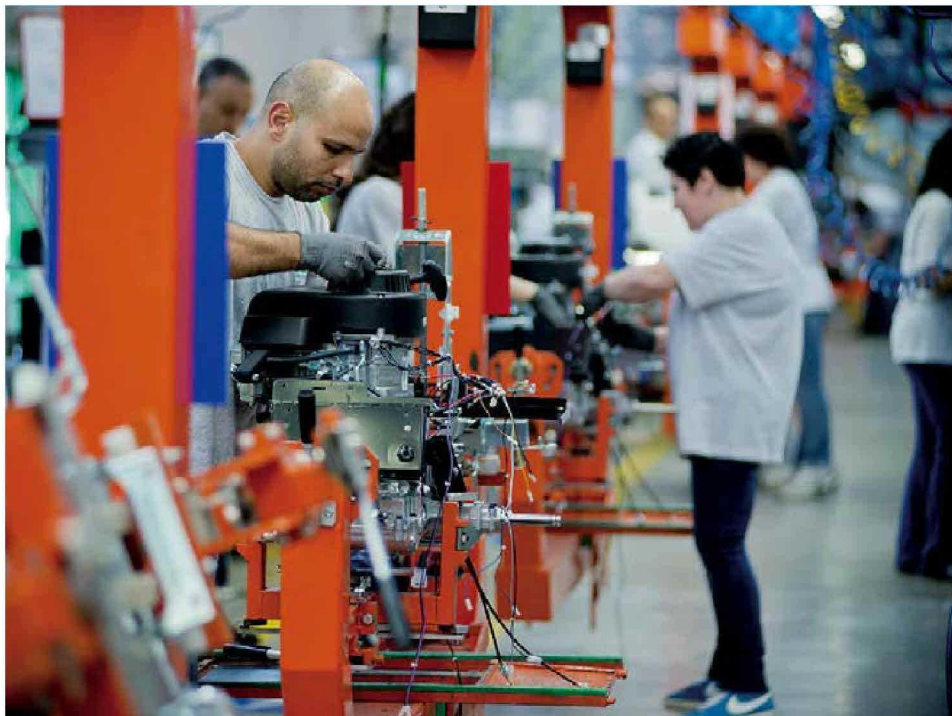
PIÙ RAPIDI DEI CINESI

Del resto neppure negli Stati Uniti, dove dell'auspicata tendenza si parla da tempo, i numeri sono clamorosi. «I più citati dati sul back-shoring arrivano da un sondaggio con 300 amministratori

delegati di aziende, che talvolta hanno dato per realizzata quella che era solo un'idea», dice Francesco Stefanelli, ricercatore che ha studiato il tema al Mit di Boston. Negli Usa, le imprese che sono tornate o intendono farlo sono stimolate da una burocrazia light, ma soprattutto da un costo dell'energia che è calato nettamente, regalando un grande vantaggio competitivo. Condizioni che in Italia non



UN ALTRO MOTORE FELM, A INVERUNO. IN ALTO: LA GLOBAL GARDEN DI CASTELFRANCO VENETO



si sono verificate: chi è rientrato o vuol farlo, sia nella meccanica sia nella moda, lo fa spinto dall'accoppiata velocità-qualità. Il Made in Italy piace perché è sinonimo di pregio, nell'abbigliamento come nella meccanica, e il cliente ha sempre più fretta. I tempi di trasporto dal Far East non sono più compatibili con questa accelerazione e i tecnici bravi, così come gli artigiani esperti nel trattare cuoio o tessuti di pregio, stanno in Italia. Quindi si rimpatriano soprattutto le produzioni più costose e complicate.

Se Svezia, Gran Bretagna e Francia non sono Paesi dove la manodopera è economica, la Repubblica Ceca è uno di quei posti dove finora si delocalizzava per risparmiare sulle paghe. Ora, i costi si possono comprimere anche in Abruzzo. Lo stabilimento della Fiamm, leader europeo delle batterie per auto, è alla periferia di Avezzano, 40 mila abitanti circondati dai monti della Marsica. Quando si entra nel reparto fusioni l'odore di piombo pervade le narici. Gli operai lavorano su tre turni, 24 ore al giorno, una rarità nell'Italia attuale. La Fiamm, che realizza all'estero il 70 per cento dei suoi 550 milioni di fatturato, fino a cinque anni fa aveva una fabbrica in Boemia, a fianco allo storico impianto della Skoda. Ora, ad Avezzano, ci sono 140 dipendenti in più rispetto ad allora. E l'impianto di Mladá Boleslav ha chiuso. Quando deve

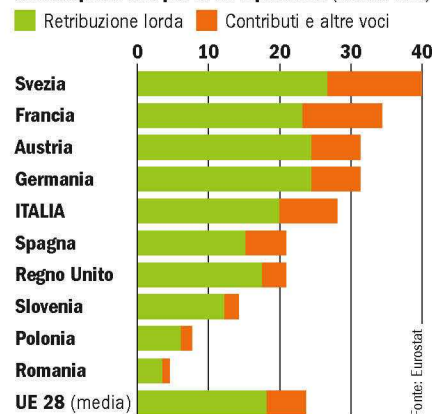
spiegare i motivi della scelta controcorrente, Stefano Dolcetta, titolare del gruppo oltre che vice presidente di Confindustria, precisa che è stata fatta in virtù di situazioni particolari. «L'impianto abruzzese era in disuso, stavamo per chiuderlo. Al contempo anche nella Repubblica Ceca avevamo problemi: la fabbrica era poco produttiva e i nostri operai erano attirati dalla vicinissima Skoda, per cui per trattenerli dovevamo alzare le paghe». Ecco l'idea: contrattare con i sindacati una riduzione dei salari, in cambio di un investimento da 30 milioni di euro per rifare lo stabilimento. In soldoni, il costo medio per un operaio è sceso da 24 a 18 euro. «La manodopera, ad Avezzano, resta comunque più cara di quasi tre volte rispetto a Mladá Boleslav», precisa Dolcetta, «ma questa differenza è compensata dalla maggiore produttività e dalla riduzione degli scarti».

PINNA GIALLA PARLA SARDO

A Olbia, in Sardegna, gli scarti si riutilizzano. «Li trasformiamo in cibo per gatti», spiega Giovanni Placido, direttore dello stabilimento sardo della Asdomar, indicando un nastro che trasporta piccoli pezzi di tonno dentro un cassone. Vito Gulli, azionista di maggioranza del gruppo Generale Conserve, che controlla anche marchi come Manzotin e De Rica, quando ha scelto di puntare sull'Italia invece che sul Portogallo sapeva che non

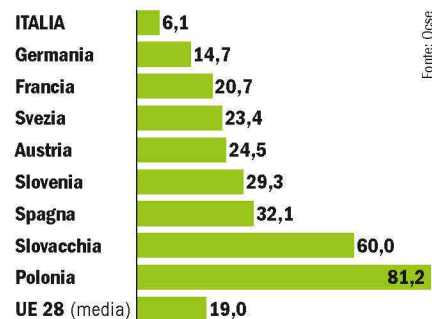
Caro dipendente

Componenti del costo del lavoro orario nelle imprese con più di 10 dipendenti (dati in euro)



Che corsa la Polonia

Incremento del valore aggiunto lordo per ora lavorata nel settore manifatturiero tra il 2005 e il 2013 (in punti percentuali)



avrebbe risparmiato sulla manodopera. «Un operaio lì costa 5,5 euro l'ora, quasi un quarto rispetto a qui», dice, «ma personalmente credo in un'altra strada: il consumatore premierà sempre più chi dà lavoro agli italiani. La crisi della nostra economia è stata gran parte causata proprio dalla delocalizzazione. E tanti altri imprenditori seguiranno il nostro esempio». Che cosa ha fatto, Gulli? Ottenuto il controllo di Asdomar, ha deciso di spostare la lavorazione del tonno a pinna gialla dalle Azzorre, in Portogallo, a Olbia. Dove nel frattempo era stata chiusa la fabbrica del Tonno Palmera. Dopo averne rilevato i macchinari, Gulli ha costruito uno stabilimento nuovo di zecca, assumendo i 200 lavoratori che la Palmera aveva lasciato a spasso. È per ►

Economia

Artigiani nel mirino delle griffe



SOPRA: LA ARGO TRACTORS. NELL'ALTRA PAGINA, IN ALTO: LA ASDOMAR DI OLBIA E UN MOTORINO WAYEL; IN BASSO: LA FIAMM DI AVEZZANO

questo che oggi, a ridosso delle spiagge della Costa Smeralda, tre uomini in tuta blu e caschetto rosso scaricano da un camion decine di tonni congelati. Pesci da 50 chili l'uno. Pronti per essere tagliati, cotti e inscatolati. «Una svolta costosa, 25 milioni di euro investiti, ma non romantica: il tonno Made in Italy», dice Gulli, «è apprezzato e i clienti sono disposti a pagarlo un poco di più. Lo dimostrano le nostre vendite, che aumentano del 5-10 per cento all'anno. E intanto, siamo arrivati a trecento dipendenti».

ORGOGGIO MONTANARO

A essere pignoli, quello fatto da Gulli è più un salvataggio industriale che un reshoring, visto che lui la produzione all'estero non l'aveva trasferita. L'esempio della trevigiana Aku, invece, è da manuale: l'azienda, che produce scarponi da montagna, come altre in Veneto aveva delocalizzato in grande stile, trasferendo il 90 per cento della produzione da Montebelluna a Cluj, in Romania. Tre anni fa il cambio di rotta: ha rimpatriato alcune linee e ora realizza a Montebelluna il 30 per cento dei suoi scarponi. «Un operaio in Romania costa ancora il 40 per cento in meno rispetto all'Italia», racconta il titolare, Paolo Bordin, «ma nel nostro settore, che è di nicchia, non si può guardare solo alla convenienza: dobbiamo lavorare sulla qualità, e questo lo possiamo fare meglio da noi».

Anche nell'indotto auto, assicura Massimo Carboniero, contitolare della vicentina Omera - un centinaio di addetti, 20 milioni di ricavi e ordini in crescita pure per il 2015 - si muove qualcosa: «Non posso fare nomi ma negli ultimi 12 mesi alcuni clienti italiani hanno ripreso a ordinare le nostre presse

«Prima ci hanno scaricato. Poi i big della moda sono ricomparsi e adesso ci vogliono pronti, prontissimi». Gli affari dell'imprenditore veneto Luca Bortolotto, titolare di un'azienda artigianale di pelletteria, vanno a gonfie vele. Da più di sei mesi i venti dipendenti lavorano sei giorni la settimana, nove ore al dì, mentre il telefono squilla di continuo. Dall'altro capo i grandi marchi dell'abbigliamento e degli accessori in pelle, tutti in cerca del vero Made in Italy. Se riportare un'azienda in Italia è una procedura che richiede tempo, cambiare fornitore è invece semplice: basta disdire altrove e cercare un committente italiano. Ed è quello che sta succedendo. La domanda di terzisti cresce soprattutto in Veneto, dove tradizionalmente l'artigianato è fortemente radicato. Secondo i dati della locale Unioncamere, da inizio anno la produzione è cresciuta del 4 per cento al trimestre nelle imprese con meno di nove dipendenti, mentre in quelle con oltre 250 lavoratori la situazione è più stagnante. Anche l'artigianato toscano registra incrementi fino al 20 per cento della produzione, grazie ai clienti del lusso tricolore, che sono tornati a corteggiare la manifattura italiana. Anzi, a pretenderla: «Si sono abituati ai prezzi asiatici e adesso dettano le stesse condizioni, ma noi non possiamo lavorare sotto costo», commenta Giuliano Secco, trevigiano e titolare di una piccola azienda tessile che, come altre 300 della regione, ricorre agli straordinari per stare dietro agli ordini. Merito anche di una campagna di sensibilizzazione che Secco sta portando avanti insieme alla Confartigianato, per convincere le grandi aziende a tornare in Italia e prendere come fornitori gli artigiani della regione, che per combattere la crisi si sono organizzati in filiere di qualità, velocizzando i processi, abbattendo i costi e aumentando l'attenzione alle esigenze dei clienti. Ad esempio, nel 2013 Telethon ha affidato a Secco e a dieci colleghi la produzione delle sciarpe simbolo della maratona televisiva di raccolta fondi, che fino al 2012 erano fatte in Cina. Molti hanno seguito l'esempio e da settembre le commesse sono diventate così tante che a volte bisogna rifiutarle. L'alternativa sarebbe assumere più personale ma nessuno si fida: «Abbiamo passato anni con il freno tirato e siamo rimasti scottati dall'improvviso abbandono dei nostri committenti storici. Ora sono tornati, ma il dubbio rimane: è un fuoco di paglia?», si domanda Bortolotto, che gira il lavoro extra a qualche concorrente in difficoltà. «Manca manodopera, ma formare un giovane costa troppo e non possiamo permetterci di rischiare», continua l'artigiano, che chiede alle istituzioni di farsi carico del problema, incentivando corsi di formazione ad hoc per creare manodopera addestrata. Il fenomeno non interessa solo la moda: anche l'elettrodomestico si muove in questa direzione. Luca Tacchin, capo della Delta Engineering di Padova, realizza impianti di automazione industriale e racconta che i clienti aumentano: «Linee produttive, assemblaggio e controllo qualità, realizziamo macchinari chiavi in mano per conto di medie aziende che riforniscono le multinazionali degli elettrodomestici». Ovvero quei grandi gruppi che avevano abbandonato i fornitori italiani alla volta dell'Asia, inseguendo il minor prezzo. Oggi tornano a rivolgersi alla metalmeccanica italiana che, nel frattempo, si è dotata di sistemi di automazione all'avanguardia. «Quelle produzioni a basso costo, che sembravano destinate a svanire dall'Italia, stanno tornando per merito di impianti che oggi sono in grado di realizzare milioni di pezzi in tempi rapidi e a costi contenuti, con livelli di precisione elevati», conclude Tacchin. E l'occupazione? Quella, per il momento, resta al palo. GI.R.

per star dietro alle richieste di case automobilistiche europee, anche in Germania e Spagna», dice Carboniero, che è vicepresidente dell'Ucimu, l'associazione dei produttori di macchine utensili. Le nuove commesse sono arrivate perché, per certe lavorazioni, gli europei, e gli italiani soprattutto, raggiungono una qualità che altrove non c'è. «In qualche caso i fornitori italiani dei gruppi automobilistici hanno incrementato i dipendenti», aggiunge l'industriale veneto. Che il settore evidenzia segnali di risveglio lo confermano i numeri: la componentistica automotive italiana (2.400 aziende), nei primi sei mesi del 2014 ha esportato prodotti per 10,2 miliardi, il 5

per cento in più dell'anno scorso.

Corre invece su due ruote, l'operazione rientro della bolognese Wayel. È la scommessa di Giorgio Giatti, che una trentina d'anni fa ha iniziato importando condizionatori Mitsubishi e ora fattura 40 milioni di euro. Fino a l'estate scorsa Wayel importava dalla Cina bici a pedalata assistita e motorini elettrici. Oggi, in un laboratorio di Borgo Panigale, a pochi metri dalla sede delle moto Ducati, quei mezzi sono montati da una manciata di operai appena assunti: quattro, ai quali si aggiungono tre giovani piazzati negli altrettanti negozi aperti a Milano, Firenze e Bologna. Poca cosa, al momento. Per vedere il futuro bi-

Foto: Xxxxxxxx

sogna andare dall'altra parte di Bologna, vicino al nuovo grattacielo Unipol. Due ruspe gialle aspettano la fine del temporale per ricominciare a spianare il terreno. È qui che a fine 2015 sorgerà lo stabilimento: 12 milioni investiti, 35 mila pezzi all'anno tra motorini e bici elettriche. E 39 posti di lavoro. «Il mercato ha grandi prospettive, soprattutto nel Nord Europa, e i concorrenti sono pochi», dice Giatti. Perché produrre a Bologna invece che a Shanghai? «Per vendere in quei mercati ci vuole la qualità del Made in Italy. E poi la Cina non è più quella di prima: gli stipendi degli operai crescono del 20 per cento l'anno e la moneta si sta rivalutando. I costi della manodopera restano più bassi dei nostri, ma con i risparmi logistici e la maggiore automazione contiamo di compensare il differenziale».

MOTORE LOMBARDO

Di qualità e Cina parla volentieri anche Matteo Colombo, uno dei titolari del gruppo Felm. Il suo quartier generale sta all'estremità della zona industriale di Inveruno, in provincia di Milano, non distante da Malpensa. Fondata dal nonno Michele, la Felm è specializzata in motori elettrici. È stata tra le prime a puntare sulla produzione in Cina, nel lontano 1984. E pure tra le prime, però, a innestare - parzialmente - la retromarcia. La parte più redditizia dell'attività, per la società milanese, è la personalizzazione di motori speciali, ad alta potenza,



TRATTORI E ABBIGLIAMENTO. BATTERIE PER AUTO E TONNO. LA LEZIONE È CHE RIENTRARE SI PUÒ. SCOMETTENDO SULLA QUALITÀ

destinati agli impieghi più vari: dagli acquedotti alle navi da crociera. «Un business che richiede progettazione personalizzata, tecnici che la sanno lunga e una maniacale attenzione al controllo della qualità», dice Alessandro Alberti, capo della produzione, mentre guarda quasi con affetto una macchina speciale messa a punto per un grande ventilatore, e prova a spiegare quanto sia importante il ruolo della cosiddetta "avvolgeria" (il filo di rame avvolto sul lamierino magnetico è il fulcro dei motori elettrici). Dall'azienda escono manufatti da 150 euro, standard, ma vengono messi a punto pure bestioni che possono costare oltre 100 mila euro. E che non devono avere problemi: «Anche se, per ogni evenienza, siamo pronti a salire su un aereo persino il venerdì pomeriggio, se un cliente ha bisogno di noi». Alla Felm lavorano in

35, di cui nove tecnici e ingegneri. Se le cose continueranno ad andar bene (il fatturato quest'anno si aggira intorno ai 20 milioni di euro), nei prossimi mesi qualche assunzione potrebbe scapparci, lascia intendere il titolare.

E la moda, simbolo del Made in Italy? I graditi ritorni coinvolgono vestiti, scarpe, accessori e gli annunci fioccano, anche se, per ora, la ricaduta occupazionale sembra modesta. Sergio Tegon, patron della veneziana Seventy - pantaloni, camicie, giacche - ha detto di aver riportato una bella fetta della produzione in Italia, affidandola a fornitori che, ha dichiarato in un'intervista a un giornale locale, «hanno revisionato le vecchie macchine spente per la delocalizzazione e le hanno rimesse in moto». Un altro veneto, Alberto Baban (che è anche il presidente dei "piccoli" di Confindustria), insieme ad altri soci - tra cui l'ex amministratore dell'Eni, Paolo Scaroni - ha rilevato la Gta Moda, che da mezzo secolo sforna pantaloni classici e sportivi, promettendo che la produzione rientrerà in Italia dalla Romania. Alla Gaudi di Carpi, nel modenese, dicono invece di aver riportato in Italia dalla Cina, già un paio di anni fa, «alcune produzioni di prima fascia, ora realizzate tra l'Emilia e la Toscana». L'attività è stata affidata a due laboratori esterni che, ironia della sorte, appartengono ad artigiani cinesi. ■



Su www.lespresso.it

Le voci degli imprenditori che sono rientrati in Italia potranno essere ascoltate sul sito de "L'Espresso", in una serie di video girati all'interno delle loro fabbriche.