

IDB, pronti a RIPARTIRE PER FASI



di *Maria Elena Molteni*

*IL GRUPPO INDUSTRIALE GUIDATO
DA GIORGIO GOBBI HA LAVORATO A
STRESS TEST SU SCENARI DIVERSI,
DISEGNANDO UN MODELLO
OPERATIVO CHE HA MESSO IN
SICUREZZA I CONTI E HA RESO LA
RIPARTENZA GESTIBILE*

Per fasi successive, ponderate e programmate, nel rispetto innanzitutto della salute delle persone, ma pronti a ripartire. Giorgio Gobbi, amministratore delegato di Italian Design Brands, polo industriale che raggruppa 7 aziende del design (Gervasoni -con il brand omonimo e Very Wood- Meridiani, Cenacchi International, Davide Groppi, Saba Italia, Modar, FlexaLighting) e un consolidato pro forma 2019 che si attesta a 150 milioni di euro, evidenzia, in relazione alla pandemia da Covid-19 e alle ricadute sull'economia reale, che "quello che è successo non ha precedenti nella storia dell'umanità né a livello di gestione sanitaria, né di ordine pubblico e nemmeno economico". Un "dato di fatto" che ci costringe in una "situazione particolare", dettata dalla impossibilità di fare previsioni realistiche. "Si elaborano numeri e si fanno

previsioni statistiche, ma la verità è che si lavora per scenari alternativi, e ci si prepara, per tutte le fasi che attraversiamo, a quello che potrà accadere”.

SCENARI

Sin dall’inizio della fase epidemica, l’approccio del gruppo è stato valutare tutti gli scenari possibili e attrezzarsi in funzione di essi. Uno di questi, possibilmente il peggiore, è divenuto realtà, con il trasformarsi dell’epidemia in pandemia, con conseguenze su scala globale. Idb ha messo a fattore comune le tante competenze che ciascuna azienda porta in dote, beneficiando quindi dell’opportunità di avere molti più elementi di analisi e flessibilità nella gestione degli scenari, punto di forza non scontato anche per realtà di dimensioni importanti. “In anticipo rispetto ad altre aziende del nostro settore, ci siamo resi conto, senza alcuna vergogna, che era necessario ricorrere alla cassa integrazione per mettere in sicurezza i dipendenti e il loro futuro. Cassa integrazione che solo una delle nostre aziende aveva sperimentato in passato”. Non solo. “L’essere un gruppo – rileva Gobbi - consente un confronto a più ampio raggio, fa arrivare informazioni da più fonti e più velocemente; in alcuni casi i decreti del governo sono stati inoltrati prima da Confindustria Udine che da Assolombarda o viceversa, giusto per fare un esempio”.

FASI SUCCESSIVE

Idb, per semplificare lo schema di lavoro, ha adottato un programma puntuale strutturato per fasi successive. La prima è quella del lockdown; la seconda della ripresa per gradi delle attività interne; la terza, quella del ‘liberi tutti’, che segnerà il ritorno a una pseudonormalità, a uno scenario comunque diverso da quello che era ‘prima dell’ingresso nel tunnel’; la quarta avrà a che fare con la capacità di rispondere a un commercio internazionale molto diverso dal principio del ‘first in, first out’. Intanto, nella prima fase “ci siamo divisi in due aree di business: le società che realizzano prodotto finito stanno sviluppando una serie di strumenti che vanno oltre lo smart working e che “servono per ‘allenarci’ a gestire da remoto i rapporti con il mondo esterno”, ovvero

agenti, reti distributive, rivenditori nel mondo e architetti. In parallelo, “stiamo predisponendo i pacchetti di comunicazione, azienda per azienda, che serviranno ad alimentare la rete in maniera virtuale.

Questa modalità di lavoro nella ‘fase uno’ servirà anche per tutta la durata della ‘fase due’, quando ci troveremo con l’Italia che si sblocca e riparte e con Paesi che hanno sviluppato successivamente il contagio che ripartono in un momento diverso”. Quando, ad esempio, la mobilità locale sarà consentita, ma quella transazionale no. L’ingresso nella fase tre vedrà “un mondo cambiato. Ci troveremo con gli attori della filiera che non sono abituati ad adoperare strumenti digitali e aziende che invece hanno compreso, e sperimentato, che il canale digitale rende molti processi più rapidi, veloci e precisi, più facili i contatti B2B e



Meridiani, dettaglio dell’area cucito nella sede produttiva di Misinto

In apertura Stabilimento Very Wood - Gervasoni Group

B2C” sottolinea Gobbi. La fase tre riguarda dunque l’integrazione del processo anche a monte, verso i fornitori. “Attualmente, le nostre aziende continuano a ricevere ordini perché lavoriamo in smart working”. Servirà dunque l’integrazione della filiera e la si dovrà adattare alle nuove necessità di consegna. “Non funzionerà il modello ‘first in, first out’, perché magari l’ordine arriva da un Paese che è ancora chiuso”. Insomma “ci troveremo in una navigazione a vista e per scenari”.

GLI OBIETTIVI NON CAMBIANO

Su tutto, una certezza da parte del numero uno di Idb: “la traiettoria del progetto non si sposta di un centimetro. Quello che è accaduto ha messo in stand by una serie di operatività, ma al di là del ritardo temporale, la rotta non cambia. Gli unici numeri su cui abbiamo lavorato ‘ferocemente’ sono quelli dei flussi di cassa. Abbiamo fatto una serie di stress test sulle disponibilità di cassa delle singole aziende e abbiamo attivato misure per contingentare cassa e misure di credito. Posso dire che tutte le società del gruppo possono fare fronte a un periodo di fermo senza problemi. Fino alle ferie estive in uno scenario di lockdown totale”. E se il piano

non cambia, il programma di acquisizioni resta in piedi, con tempi differenti. Il dato certo è che se ci sono realtà che Idb vorrebbe acquisire, oggi tante altre bussano alla porta perché vorrebbero farsi ‘comprare’. “Nessun nome ancora, ma è chiaro che ci sono alcune operazioni su cui stiamo lavorando e continueremo a lavorare”. Anche il tema Ipo non cambia sostanzialmente: “alla luce di quello che è accaduto – ribadisce Gobbi - i nostri obiettivi sono rimasti inalterati. Capiremo se dovremo rivedere la tempistica o se la cambieremo”.

Insomma, Idb dopo avere valutato tutti gli scenari possibili e immaginato reazioni e nuovi processi per ciascuno di essi, all’avverarsi del peggiore ha saputo mettere in campo tutte le misure possibili e oggi il gruppo si dice “pronto per la ripartenza”. Da dove? Probabilmente dalla Cina, un “mercato destinato a diventare molto importante. Lì abbiamo aperto una filiale di gruppo per le cinque società che si occupano di prodotto.” Anche se le notizie in arrivo sono altalenanti, “il mercato si è già rimesso in moto, i clienti ci stanno già chiedendo progetti per allestimenti e negozi. La Cina che sta affrontando casi ‘di ritorno’ da epidemia, tuttavia ha messo in campo misure importanti per il contenimento e dunque è in fase di progressiva riapertura”.



Meridiani, area del cucito nella sede produttiva di Misinto