



Network, il nuovo paradigma del business

Fonti energetiche alternative, controllo di gestione, reti d'impresa: sono tutti temi che parlano la lingua della nuova economia. A conoscerla, però, non sono in tanti e le grandi difficoltà che il passaggio del vecchio sistema continua a produrre, forse sono anche imputabili alla confusione tra "idiomi" diversi. Per restringere il campo d'analisi alle Pmi italiane, nonostante la perdita della visione globale, risulta più probabile riuscire a individuare cause e soluzioni, per quanto parziali. A dare un'interpretazione dell'attuale assetto dell'imprenditoria italiana è Andrea Ferrari, che porta la sua esperienza diretta di trasformazione nella gestione aziendale. Ferrari è chief marketing officer della Caldaie Melgari, società cremonese che negli anni ha acquisito importanti quote sul mercato delle centrali termiche, realizzando numerosi impianti industriali. E oggi si apre a ulteriori opportunità, una su tutte: le fonti energetiche alternative, su cui negli ultimi anni l'azienda ha puntato. «Sperare in un "ritorno alle origini" dell'economia – dice Ferrari – è da sciocchi. La crisi non è un "fenomeno passeggero": è un evento che »

Alla "mutazione genetica" dei mercati che impongono un modello nuovo, ancora in fase di assestamento, l'unica soluzione per le Pmi sta nella rete d'impresa. L'esperienza di Andrea Ferrari
Renato Ferretti



Andrea Ferrari, chief marketing officer della Caldaie Melgari Srl, di Gadesco Pieve Delmona (CR)
www.caldaiemelgari.it

» produce una mutazione genetica del mercato. L'imprenditore che sta alla finestra in attesa che tutto ritorni come d'incanto agli anni '90, è destinato al fallimento».

Qual è allora l'approccio auspicabile?

«Oggi bisogna saper cambiare il modo di fare business. Le Pmi devono dotarsi di competenze manageriali pur senza abbandonare il loro dinamismo e capire che se una volta potevano permettersi di gestire tutto "da sé", oggi è fondamentale saper fare rete per aprirsi ai mercati esteri (unica possibilità di aumentare significativamente il fatturato), condividere centri d'acquisto e realizzare economie di scala e di scopo. È questa la forza del networking».

In cosa deve cambiare la mentalità imprenditoriale per abbracciare il concetto di rete?

«La prospettiva è totalmente cambiata e le

capacità imprenditoriali e il successo conseguente è dato dal numero e dal tipo di rapporti instaurati con le altre aziende coinvolte. Quindi è il network a fornire la nuova dimensione del mercato, soprattutto per le Pmi. La necessità di collaborazione tra imprese diverse porta a numerose e continue partnership in cui il cliente non è più solo il consumatore finale, ma viene coinvolto nella realizzazione dei prodotti e dei servizi, anzi è forse all'inizio del processo. In questo modo il legame tra i vari attori si fa molto più stretto. È solo insieme che si può crescere, in dimensione e profondità. E per questo esistono le associazioni di categoria».

Come avete operato questa trasformazione all'interno della Caldaie Melgari?

«Abbiamo ristrutturato la nostra organizzazione interna secondo un nuovo sistema di controllo di gestione e una razionalizzazione dei ruoli anche sul livello manageriale. La crescita avuta negli ultimi anni è stata così gestita in modo più efficiente di quanto prima fossimo in grado di fare, senza per questo rinunciare all'aumento in termini sia di volume che di margini. La misurabilità e la chiarezza dei propri obiettivi, per quanto ambiziosi, sono il nodo decisivo cui tendere per ottenere i risultati migliori».

Qual è, invece, l'aspetto più importante a livello commerciale per la vostra impresa?

«Chi si rivolge a noi richiede calore facilmente trasportabile e le centrali termiche

Andrea Ferrari, al centro, con, da sinistra, Gabriele e Michele Melgari e, seduta, Sonia Cantarelli



Riqualificare un generatore di vapore offre gli stessi benefici del nuovo, ma a costi decisamente inferiori

mobili sono a oggi la soluzione migliore. Ma domani potrebbero essercene altre. Affezionarsi alle soluzioni che in passato hanno dato soddisfazione è un errore imperdonabile: per quanto ci si senta al sicuro sul piano competitivo la parola d'ordine rimane innovazione, che significa continuare a investire per raggiungere nuove soluzioni. Per questo abbiamo puntato allo sviluppo di nuovi combustibili e sulle rinnovabili».

Quali sono stati i risultati più indicativi, che nell'ultimo periodo avete ottenuto con questa impostazione?

«Negli ultimi sei mesi siamo rimasti molto soddisfatti soprattutto per i risultati ottenuti da due unità di business. Innanzitutto dall'impiantistica industriale: grazie alla vincita di numerose gare d'appalto con alcuni tra i più grossi gruppi energetici italiani, ci siamo riconfermati loro partner di fiducia per il noleggio del calore e la realizzazione di centrali chiavi in mano. In secondo luogo, grande successo ha riscosso la riqualificazione di generatori di vapore obsoleti. Questa è stimolata sia da una maggiore attenzione alle emissioni e ai consumi, sia dalla propensione delle aziende, oggi, al ricondizionamento totale degli impianti piuttosto che a una loro sostituzione. D'altra parte se ci si affida a mani esperte, riqualificare un generatore di vapore oggi offre gli stessi benefici che acquistarne uno nuovo, ma a costi decisamente inferiori».

Sarà questo il prossimo ambito su cui punterete?

«Stiamo continuando a investire grosse risorse in formazione e ricerca, proseguendo gli studi sull'applicazione di fonti di energia alternative al settore della caldareria: grazie a

un gruppo di professionisti e istituti specializzati che abbiamo coltivato attorno a noi, i risultati non mancano. Sentiamo di essere vicini, infatti, alla scoperta di qualcosa di davvero innovativo, che potrebbe riscrivere le regole del gioco per chiunque utilizzi generatori di vapore».

Prima accennava all'importanza dei mercati esteri.

«Per quanto riguarda noi, procediamo col piano di saturazione del mercato interno. Tuttavia, a causa dell'attuale congiuntura economica, i business in Italia procedono a rilento. Per questo motivo abbiamo appena aperto un'unità all'estero così da garantirci l'accesso al mercato africano, oggi molto interessato ai beni e servizi che siamo in grado di offrirgli. Dopo un'attenta analisi condotta nei primi mesi dell'anno, proprio pochi giorni fa abbiamo costituito una branch sull'altra sponda del Mediterraneo. Grandi cose si prospettano nel nostro futuro, ma per ora ci piace tenere i piedi per terra e muoverci con intelligenza».

