

iDOSSIER **LOMBARDIA**

POLITICA ECONOMIA MANAGEMENT

In allegato al quotidiano
il Giornale

Direttore
On. Raffaele Costa



ENERGIA INNOVAZIONE E SVILUPPO

CORRADO PASSERA *Quali risorse per sostenere lo sviluppo?*

GIORGIO SQUINZI *"Meno burocrazia e sgravi fiscali per le imprese"*

MASSIMO VEZZONI *Tecnologia e diversificazione, questa la formula vincente*

FRANCO TENTORIO *Occorre mettere mano al patrimonio comunale*

RENATO MARIA RUSSO *Come si è trasformata l'industria del falso*

ENERGIA GIOVANE AL SERVIZIO DELL'IMPRESA

È il parco caldaie più grande d'Italia e oggi punta alla conquista di nuovi mercati, investendo in formazione, tecnologie e nuove fonti rinnovabili. Il caso della Melgari e di un modello imprenditoriale "flessibile". Che porta alla crescita, nonostante la crisi

Andrea Moscariello

Il settore energetico può rappresentare, concretamente, la chiave di volta per l'economia italiana. Una sfida che i nostri imprenditori potranno vincere soltanto a "colpi" di innovazione. La competizione è serrata, le tecnologie si evolvono e, con loro, anche i management. Un discorso apparentemente ovvio, ma in realtà poco consona a un tessuto produttivo, sì, eccellente, ma al tempo stesso farraginoso nel suo ricambio generazionale e troppe volte timido negli investimenti in ricerca. Ma occorre tenere il passo. Un dettame che il gruppo dirigente della Caldaie

Melgari ha fatto proprio, puntando su un modello di flessibilità gestionale. La società di Pieve Delmona, nel cremonese, 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 nuove fonti energetiche. A cominciare dal Biogas, un ambito che vede l'Italia protagonista sullo scenario europeo, basti pensare che nel nostro Paese la diffusione di impianti di Biogas ha raggiunto nel 2011 il valore che era stato previsto per il 2020. E a riprova di come l'energia, se abbinata all'innovazione, è





» garanzia di sviluppo, sono anche i risultati ottenuti da questa azienda. A commentarli per la Caldaie Melgari sono Andrea Ferrari, CMO, e Michele Melgari, Engineering Chief. «L'azienda ha saputo bilanciare lo sviluppo dimensionale con il consolidamento della struttura interna - spiega Ferrari -. Un'impresa non da poco. Crescendo così rapidamente, infatti, si rischia spesso di ritrovarsi con "l'abito stretto". Il nostro, invece, è stato cucito su misura».

Come è avvenuto questo bilanciamento?

Andrea Ferrari: «Grazie al controllo di gestione e a un'attenta ripartizione dei compiti all'interno del top management. In questo modo siamo riusciti a indirizzare efficientemente la crescita. È stato un po' come impedire a un fiume in piena di uscire dal proprio letto, senza però ridurne l'intensità. Il segreto è darsi obiettivi ambiziosi ma al tempo stesso chiari e misurabili, investendo soprattutto nelle attività a maggior valore per il cliente».

Dunque, secondo lei, è stato il vostro modello di business, in

primis, a salvarvi dalla crisi?

«Non ci sono dubbi al riguardo. Siamo nel 2012, non si può più fare impresa come cinquant'anni fa. La vecchia "catena del valore" si è ormai trasformata in network e il successo di un'azienda si misura principalmente nella qualità delle relazioni strette con gli altri attori del mercato. I fornitori diventano partner e il cliente, prima relegato a valle del processo, va ora coinvolto già in fase di progettazione. Il prodotto o servizio deve nascere da lui. Solo così può svilupparsi risonanza e loyalty tra lui e l'azienda.





“I giovani desiderano mostrare quanto valgono. Dobbiamo dar loro una possibilità. Siamo noi imprenditori a dover essere meno “choosy””

Il gruppo dirigente di Caldaie Melgari. Da sinistra, Andrea Ferrari, Sonia Cantarelli, Gabriele e Michele Melgari

Certo, il mercato di oggi presenta diverse criticità, a cominciare dal recupero dei crediti, ma devo dire che se tutti avessero un CFO come il nostro, Sonia Cantarelli, le aziende in crisi di liquidità sarebbero molte meno».

Parliamo del vostro settore. Melgari è tra i leader sul mercato delle centrali termiche. Un ambito, però, che registra un trend negativo.

A.F.: «Ci si deve rinnovare evitando “miopie” di marketing. Chi si rivolge a noi necessita di calore facilmente trasportabile e le centrali termiche mobili sono a oggi la soluzione migliore. Ma domani

potrebbero essercene altre. Per quanto la nostra dimensione ci protegga dagli attacchi della concorrenza adagiarsi sugli allori sarebbe quindi controproducente. Ecco perché, per mantenere il nostro vantaggio competitivo, abbiamo iniziato a investire nello sviluppo di componenti innovative e, soprattutto, nello studio di nuovi combustibili e fonti d'energia».

Dunque si parte dalla ricerca? Michele Melgari: «Ovviamente. Non solo in termini economici. Investire in R&D significa impegnare tempo ed energie. I risultati arrivano e, soprattutto, sono certo si riveleranno brillanti nel medio e

lungo termine. Siamo fervidi sostenitori della green economy».

Il biogas è una delle voci maggiormente in crescita.

A.F.: «È per questo che gli incentivi saranno ridotti precocemente: essendo stati pensati per stimolare la domanda, ora che abbiamo raggiunto il traguardo, lo Stato inizia a diminuire il proprio intervento lasciando che il mercato si avvii a operare autonomamente. Le aziende che operano nel settore devono lavorare sinergicamente. Il vero obiettivo non è far soldi con gli incentivi, ma raggiungere quella che gli esperti chiamano “grid parity”, ossia il momento in cui »



» l'energia elettrica prodotta tramite fonti rinnovabili avrà lo stesso prezzo dell'energia tradizionale di origine fossile».

La vostra realtà si distingue anche per l'attenzione rivolta alla formazione interna. Purtroppo, con la crisi, quella formativa è una delle voci più colpite nei bilanci aziendali. Cosa significa, per voi, investire sullo sviluppo delle risorse umane?

A.F.: «L'educazione è un investimento a lungo termine. La scuola italiana ha subito troppe trasformazioni negli ultimi anni, spesso - a mio avviso - deleterie. D'altro canto anche le aziende hanno la loro dose di colpa: la maggior parte degli imprenditori investe quasi nulla in formazione, considerandola per stupidità un costo inutile e vivendo ancora nella convinzione che si possa imparare "rubando con

Investire in ricerca e sviluppo significa impegnare tempo ed energie. I risultati arrivano e, soprattutto, sono certo si riveleranno brillanti nel medio e lungo termine

gli occhi". I tempi sono cambiati, ciò di cui hanno bisogno i giovani è una preparazione specifica e concreta che la scuola non è più in grado di offrire. Questi ragazzi non devono solo imparare a fare le cose nel modo giusto, ma soprattutto devono imparare a fare le cose giuste. Credere e investire in loro significa investire nel futuro. E questo non è opinabile. Riflettendo bene sull'argomento, si arriva purtroppo a capire che la causa del problema è ben più a monte della scuola».

Vale a dire?

A.F.: «Il sistema italiano non sa cosa voglia dire meritocrazia. E si potrebbe pensare che gli unici mezzi di crescita professionale siano le raccomandazioni o i compromessi poco etici. Ma non è così. L'Italia è ancora piena di capitani d'impresa che hanno voglia di insegnare il loro mestiere alle giovani promesse. Non è un'utopia, è realtà.

Caldaie Melgari già da anni collabora con gli istituti del territorio, dando ai ragazzi la possibilità di

Perché il Biogas

Il mercato si amplia. Ma calano gli incentivi. In molti si chiedono, giustamente, se converrà ancora farsi costruire un impianto a Biogas. Secondo Andrea Ferrari, della Caldaie Melgari, la risposta è sì, «ma solo per digestori fino a 300kW, soglia oltre la quale l'investimento diventa antieconomico. In realtà gli incentivi, per quanto ribassati, verranno affiancati da premialità aggiuntive per gli impianti più efficienti. Il vero problema sarà invece l'accesso ai contributi: solo chi supererà l'iter di qualifica potrà accedervi. La domanda dovrebbe quindi subire una contrazione a oggi però non ben prevedibile». La società di Cremona, vanta il parco di centrali termiche mobili più grande d'Italia ma, secondo il suo management, ampliarlo ora sarebbe un rischio non giustificato. «A differenza dei competitor che si affidano a terzi, noi assembliamo e certifichiamo i macchinari internamente, sotto l'occhio attento del nostro mentore, Gabriele Melgari. Di conseguenza possiamo costruire le nuove centrali in tempi più ridotti e con una qualità garantita. Quando sarà il momento, - prosegue Ferrari - non ci faremo di certo cogliere di sorpresa. Come faccio a esserne sicuro? Ho degli "informati" speciali: gli ottimi rapporti instaurati con i clienti si sono infatti tradotti in una collaborazione che ci consente di essere sempre aggiornati sulle novità del settore».

www.caldaiemelgari.it

toccare con mano la realtà lavorativa, attraverso lezioni pratiche in aula e incontri direttamente presso il nostro stabilimento. Abbiamo anche assunto i più meritevoli. I giovani sono assetati di conoscenza e hanno una voglia incredibile di impegnarsi e far vedere quanto valgono. Meritano una possibilità. Siamo noi imprenditori a dover essere meno "choosy"».

In futuro prevedete di diversificare ulteriormente la vostra gamma di servizi?



A.F.: «Sì, sono in programma nuovi servizi come ad esempio le manutenzioni programmate, che permetteranno ai nostri clienti di ricevere a costi davvero contenuti interventi periodici ai generatori. Una caldaia, infatti, ha potenzialmente una lunghissima longevità. Per garantire questa durata è però necessario un controllo costante. Bastano 3 check-up all'anno per ridurre al minimo il rischio di guasti e danneggiamenti. Oltre alle manutenzioni abbiamo anche allacciato contatti con alcuni mercati esteri in via di sviluppo che si sono dimostrati molto interessati alle nostre caldaie».

Il 2013, però, si apre con un chiaro orientamento verso il potenziamento del mercato interno.

A.F.: «David Ogilvy diceva che "Qualunque idiota può fare un'of-

ferta, ma ci vogliono genio, fede e perseveranza per creare un Brand". Noi crediamo di essere sulla buona strada. Dai sondaggi condotti, Caldaie Melgari gode oggi di un'ottima awareness nel segmento in cui opera ed è da tutti riconosciuta come sinonimo di qualità ed esperienza. La strategia da qui a tre anni sarà rafforzare la nostra presenza sul territorio italiano, arrivando anche là dove finora abbiamo incontrato qualche resistenza, come ad esempio il Meridione. Gli investimenti di marketing saranno inoltre indirizzati all'incremento della customer retention, con l'obiettivo di generare una forte fidelizzazione. Sono ovviamente in programma nuovi servizi e, soprattutto, un innovativo strumento di gestione a distanza dei generatori che sfrutterà le più moderne tecnologie di clouding e remote control».