

## UN MODELLO AZIENDALE, UN'AZIENDA MODELLO

a cura di Claudio Moltani

**Con questo gioco di parole, presentiamo un'ampia panoramica su Caleffi, una realtà industriale che ha saputo conquistare non solo i mercati, ma anche l'attenzione degli economisti**

Caleffi è produzione, completamente Made in Italy, ma anche servizio, garantito da persone competenti, che veicolano la competenza tecnica e il know-how di decenni di esperienza. La scelta, che nel tempo si è rivelata vincente, è stata quella di non specializzarsi, ma di proporsi come fornitore completo tanto da arrivare ad un consistente catalogo, aggiornato annualmente, di circa 5.000 prodotti diversi capaci di coprire le più disparate esigenze impiantistiche.

Ecco perché Caleffi ha 'completato' il marchio con il pay-off Hydronic Solutions. Infatti, per quanto il core business sia la produzione di componentistica idrotermica, l'azienda ha voluto veicolare i servizi che creano plusvalore, che la distinguono dai più forti competitors: l'assistenza pre e post-vendita preparata, attenta e veloce; la consulenza impiantistica; la partecipazione attiva ad alcune fasi di progettazione. Inoltre, la scelta di un pay-off che non si focalizzi su un unico settore industriale, ma che possa coprire aree produttive più o meno contigue, consente all'azienda di presentarsi al mercato come Gruppo omogeneo nonostante la differenziazione di prodotti. La strategia produttiva prevede un incremento dei preassemblati (ovvero di quei gruppi costituiti da più componenti già assemblati in fabbrica) e un'accelerazione su tutte le gamme più innovative: dai gruppi di regolazione, ai sistemi dedicati alla contabilizzazione calore, ai nuovi prodotti per lo sfruttamento delle energie rinnovabili. In questo contesto, all'installatore finale non rimarrà che scegliere tra le svariate proposte in vetrina secondo la modalità 'acquista e installa', e il termotecnico verrà incuriosito dal costante movimento dell'azienda verso tematiche progettuali di primo piano. Che l'innovazione sia crescita di prodotto e di cultura aziendale è un'assioma per Caleffi. Ed è la prospettiva nella quale è stato concepito il Nuovo Centro Ricerche, cuore dello studio e della realizzazione di prodotti e sistemi per impianti ad energia rinnovabile. Data la grande importanza delle energie alternative, in termini di responsabilità sociale ed espansione delle opportunità di mercato, Caleffi ha deciso di dedicare il nuovo laboratorio allo sviluppo di componentistica per impianti solari termici, fotovoltaici e geotermici utilizzando, tra l'altro, l'energia prodotta per alimentare parte dei servizi della Sede. Tra le attività del Centro rientrano quelle di studio, per apportare migliorie ai prodotti già a catalogo, e di test su componentistica di serie nell'ottica primaria del risparmio di energia.

### UN GRUPPO... ESPANSIONISTA

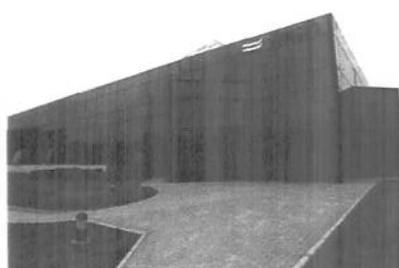
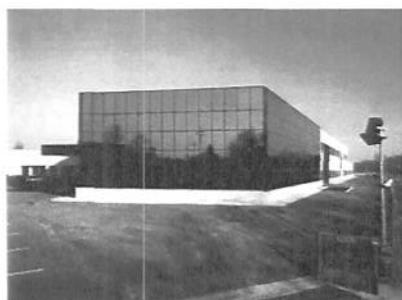
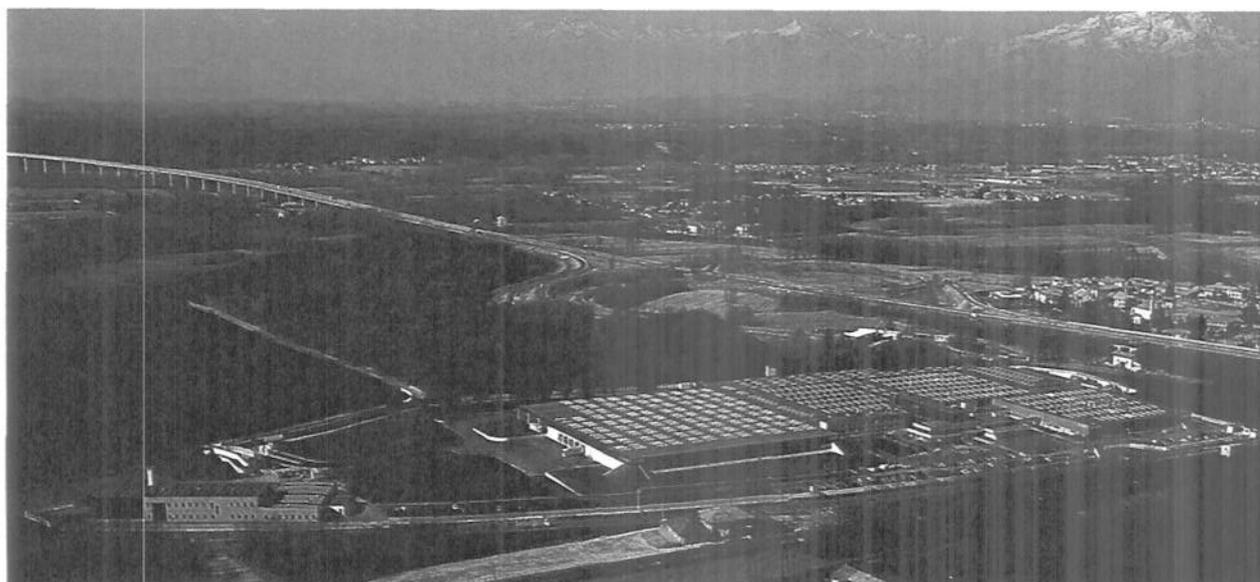
Il successo del Gruppo si riflette anche nella crescente espansione delle strutture. La sede commerciale cinese si è trasferita recentemente nei nuovi uffici di Pechino, la sede statunitense ha appena inaugurato una nuova struttura di oltre 3.000 m<sup>2</sup> ospitante uffici, un magazzino, un reparto di assemblaggio e un laboratorio di ricerca e sviluppo. Nel Regno Unito è stato acquisito un nuovo stabile di 6.500 m<sup>2</sup>, che prevede, oltre agli uffici, un magazzino in un'area di rilancio economico a Stafford, non lontano da Birmingham. Accanto a questa espansione, l'azienda persegue un'altra politica di rafforzamento del marchio, relativa alla qualità, assicurata da auditing costanti dei maggiori enti certificatori per quanto riguarda il sistema - ricordiamo che Caleffi ha ottenuto da tempo da ICIM S.p.A. e da BSI il certificato di conformità alla norma EN ISO 9001:2000 per le attività di progettazione, fabbricazione e commercializzazione - e da sempre più numerose certificazioni relative ai prodotti. In ambito europeo, il più recente successo è stato l'ottenimento, tramite i due più prestigiosi enti tedeschi PTB e METAS-CERT, della certificazione di conformità MID (Measuring Instrument Directive), primi e, al momento, unici fra i produttori italiani. Nessun altro costruttore, infatti, dispone attualmente di contatori di calore dotati di misuratore di portata di tipo volumetrico e conformi alla direttiva MID. Inoltre, vi sono costruttori che dichiarano la conformità alla MID, ma si riferiscono a contatori magnetici o ad ultrasuoni che risultano essere strumenti molto più costosi.

### LE DIMENSIONI DEL GRUPPO

I ricavi di Caleffi S.p.A. sono cresciuti di oltre il 21% dal 2005 al bilancio 2007. Il fatturato consolidato 2007 è di 261 milioni (con un delta di +4,2% sul dato dell'anno precedente) con 966 dipendenti all'attivo distribuiti su tutte le sedi italiane ed estere (un dato per percepire la crescita dell'azienda: nel 2001 erano 586). Il peso dell'export in percentuale equipara il mercato domestico: 46% del fatturato il primo, 54% il secondo. Nel 2007 gli investimenti hanno raggiunto gli 8,9 milioni di Euro, considerando la nuova sede statunitense. A tutt'oggi, le filiali Caleffi operano in Francia, Germania, Paesi Bassi, Cina, Portogallo, Gran Bretagna, Slovenia (filiale strategica nell'ottica di espansione economica e crescita tecnologica di tutta l'Europa Centrale e Orientale), Spagna, Stati Uniti e Uruguay. Numericamente i presidi commerciali sembrerebbero insufficienti a coprire la vastità dei mercati internazionali ma, mentre l'azienda non esclude la possibilità di aprire nuove filiali, Caleffi viene menzionata da Fondazione Edison (fonte: la Repubblica, Affari&Finanza, 18/02/2008) come una delle aziende che spingono il Made in Italy quale rappresentante delle famose quattro 'A' dell'economia italiana: abbigliamento, arredamenti, alimentari e apparecchi industriali. Questi settori, risultanti trainanti in termini di crescita delle esportazioni e della competitività, sono costituiti da piccole e medie imprese che, con la loro determinazione e tenacia, hanno creato reti di distretto e aggredito i mercati esteri conquistandone spazi sempre più interessanti. Insomma un risultato di cui andare fieri, se consideriamo anche il fatto che Caleffi è stata citata, nell'ultimo report di Mediobanca, come una delle imprese di medie dimensioni più redditizie.

### MCE 2008. UN VERO SUCCESSO

L'ultima edizione di Mostra Convegno Expocomfort 2008 si è confermata un nuovo grande successo per Caleffi. Anche se le fiere non sono più un vero e proprio marketplace dove poter fare business puro, come anni fa accadeva, né si conta su follow-up sostanziosi per chiudere contratti entusiasmanti, ma si sono piuttosto trasformate in eventi sociali fondamentali per il rafforzamento dell'immagine e in una piacevole e informale occasione per incontrare i nostri clienti che sembrano apprezzare. E i dati lo dimostrano: 7.500 visitatori registrati, il che significa un'affluenza effettiva persino superiore e circa 27.000 schede tecniche prelevate dai distributori dell'azienda. Per certi versi lo stand ha dato l'impressione



di essere persino sottodimensionato e in alcuni momenti si sono creati sovraffollamenti di visitatori che volevano approfondire la conoscenza tecnica con gli esperti in loco. L'area dedicata alla componentistica solare ha riscosso notevole interesse, come era presumibile data la tendenza tematica dell'intero evento e l'esposizione di prodotti innovativi come i kit di collegamento solare-caldia. Una crescente attrazione è stata registrata, invece, per i prodotti più complessi, soprattutto destinati alla contabilizzazione del calore. Le soluzioni dell'azienda, infatti, sono concepite per essere installate sia su impianti di nuova costruzione, sia su impianti esistenti. Una caratteristica questa che le rende appetibili per una considerevole parte del mercato edilizio, tanto più se si tiene conto del fatto che il contatore di calore è coperto dalla certificazione MID e, attualmente, Caleffi è l'unico produttore italiano a potersi fregiare di tale risultato.

## LA CINA? E' VICINA

La Cina non può e non deve fare paura. La presenza di Caleffi in questa terra controversa è ormai consolidata: l'inaugurazione del primo ufficio di rappresentanza risale a 11 anni fa. La scelta è stata di non entrare sul mercato attraverso possibili distributori più o meno esclusivisti, bensì di costruire una presenza diretta attraverso personale di fiducia e con formazione Caleffi. Da allora gli uffici sono diventati ben 6. Un numero senza dubbio ancora insufficiente per coprire i grandi spazi cinesi, ma pur sempre un buon punto di partenza per quando il mercato ITS esploderà.

Il primo ufficio di Pechino impiega 15 persone e ha ormai assunto dignità di vera e propria filiale per attività e dimensioni strutturali (il magazzino copre una superficie pari a 800 m<sup>2</sup> a sostegno di un'area uffici di 350 m<sup>2</sup>), anche se da un punto di vista amministrativo si preferisce mantenere un profilo di diverso genere. Cinque anni fa è stato aperto un secondo ufficio a Shanghai, nel quale lavora un'altra decina di persone. Altra presenza di crescente importanza presidia l'area meridionale di Shenzhen, zona strategicamente interessante data la vicinanza alla ricca Hong Kong e l'alta concentrazione di costruttori OEM. Ma nell'ultimo anno, l'attenzione si è concentrata su altre tre zone: Xian, area centrale; Tian-Jin, a un paio d'ore da Pechino e Uin-Dao, a nord di Shanghai. Tutti questi uffici prevedono due persone fisse e un coordinatore, ciascuno orbitante tra l'area di presidio e l'ufficio centrale di Pechino. Tale struttura rispecchia la volontà di incrementare la capillarità della presenza del marchio su un territorio vastissimo come quello cinese, anche se riprodurre modelli commerciali europei non è possibile in primis, ma neppure utile per una serie di ragioni burocratiche, organizzative e storiche. La vendita, infatti, in un numero elevatissimo di settori, non avviene tramite organizzazioni strutturate, non esiste il concetto di grossista all'occidentale: il più delle volte si tratta di veri e propri scantinati nei quali si trovano i più disparati oggetti, dalla vite al rubinetto, alla motofalciatrice e, in genere, di qualità e valore piuttosto bassi. La politica di Caleffi in



Cina è quella di lavorare in cantiere, contattando direttamente l'installatore o il progettista. Per tipologia e costo di prodotto, viene operata una scrematura iniziale che restringe il campo di attività a progetti prestigiosi, strutture di lusso nelle quali i capitolati prevedono materiali di qualità alta destinati a quella fascia di popolazione agiata che coltiva il gusto per la tecnologia e le scelte estetiche occidentali (hotel, palazzi residenziali e destinati a uffici di target alto, strutture sportive olimpiche centri commerciali o espositivi). Come esempio, si possono citare le più recenti referenze di Caleffi nel contesto dei prossimi giochi olimpici: il National Aquatics Center (con collettori per impianti a pannelli) e lo Yingdog Natatorium of National Olympic Sports Center (con gruppi di regolazione e collettori per impianti a pannelli). In questi progetti Caleffi tipicamente si scontra con i suoi maggiori competitors occidentali, molti dei quali hanno stabilimenti produttivi sul territorio. Caleffi, per scelta, non ha delocalizzato impianti produttivi nel Far East, la produzione rimane completamente italiana, assicurando un controllo qualità dei processi dei più stringenti. Nonostante i colossi concorrenti, la presenza del brand è significativa e si è rafforzata nel tempo (inaspettatamente, un ottimo veicolo si è rivelata la pubblicità outdoors su autobus e cartellonistica autostradale), grazie alla leva della competenza tecnica e della formazione in-house presso la sede italiana - questo sì che è un modello replicabile - potenziata dalla conoscenza dei meccanismi burocratico-sociali garantiti dal personale esclusivamente cinese. In termini di fatturato, il 2007 si è concluso con un discreto risultato di circa 2 milioni di Euro, realizzato in buona parte nell'area di Pechino e sulla base di prodotti dedicati agli impianti a pavimento, una tipologia impiantistica che riscuote il maggior successo. Finché non si instaurerà una logica di mercato capitalistica, la strategia commerciale vincente avrà come target la fascia alta della popolazione in termini di agiatezza economica, in parte per ragioni di costo di prodotto, superiore a quello della produzione locale, in parte per l'effettiva fisionomia del mercato ITS cinese che, contrariamente a quanto possa sembrare superficialmente, non è enorme né particolarmente sviluppato per vincoli governativi, burocratici e comunque climatici. La maggior parte della popolazione è infatti concentrata nelle aree più calde a sud del fiume Giallo dove la necessità di impianti di riscaldamento non è ovviamente sentita. In aggiunta è da evidenziare il fatto che la tecnica impiantistica è ancora una delle più semplici e delle meno regolamentate, tanto che persino una semplice valvola di sicurezza può risultare superflua ed avere un impatto sui costi di capitolato.

**E DOMANI?**

Le prospettive per il futuro? Dopo le Olimpiadi è previsto un periodo di inevitabile recessione che seguirà un mercato falsato, risultato di quello che potremmo definire un marketing governativo che ha l'obiettivo di rafforzare il marchio Cina. Ma è anche vero che il mercato HVAC è in attesa di una vera espansione esplosiva e Caleffi è pronta a trarne vantaggio. Infine, Cina a parte, il marchio Caleffi ha assunto particolare importanza anche in Corea, dove viene veicolato dall'attività di distribuzione di canali già da tempo consolidati ed efficaci, mentre il Giappone rimane un mercato difficile, ancora da penetrare.



*La presenza di Caleffi in Cina si evidenzia anche con la partecipazione alle fiere, come, in questo caso, all'ISH China*