



Maria Gaia Fusilli a pagina 10

Nocivelli: «La vera sfida è federare le diverse realtà La Cina? Sempre più dura»

Con Viessmann e Hauser Epta supera i due miliardi di fatturato. «È come fare venti acquisizioni in un colpo solo», racconta l'Ad dell'azienda della refrigerazione commerciale

di MARIA GAIA FUSILLI

Crescere per acquisizioni, integrare aziende e culture diverse, continuare a innovare anche quando il mercato sembra andare in un'altra direzione. È la sfida di Epta, gruppo italiano della refrigerazione commerciale che, con le operazioni realizzate insieme a Viessmann e Hauser, ha superato i due miliardi di euro di fatturato pro forma e oggi conta circa diecimila dipendenti di sessanta nazionalità diverse. Un percorso di crescita internazionale che si accompagna a una forte attenzione all'innovazione tecnologica, come dimostra la scommessa sulla CO₂ come refrigerante, avviata nel 1999 quando pochi credevano nelle potenzialità di questa soluzione. Oggi quella scelta si rivela strategica, soprattutto in mercati in espansione come gli Stati Uniti, mentre in Cina il gruppo deve confrontarsi con una concorrenza sempre più difficile. Dalle sfide dell'integrazione industriale al rapporto tra sostenibilità ambientale ed economica, fino alle nuove opportunità di crescita e agli equilibri dei mercati internazionali: ne abbiamo

parlato con **Marco Nocivelli**, amministratore delegato di Epta, venerdì 9 ottobre a Milano, in occasione del Forum delle Top Italian Companies.

Marco Nocivelli, Epta è diventata un gruppo internazionale con circa diecimila dipendenti e dieci stabilimenti. E lei continua a leggere i bilanci dei concorrenti. È da lì che cominciano le vostre acquisizioni?

È una delle mie passioni, lo faccio da sempre. Leggere i bilanci degli altri, soprattutto dei concorrenti, è un esercizio molto interessante. Ti dà degli spunti, ti aiuta a capire dove andare, quali sono i punti di forza e di debolezza di un'azienda. E magari scopri delle complementarietà che possono diventare opportunità. Negli ultimi anni abbiamo seguito una strada un po' diversa rispetto al passato. Invece di acquisire singole società presenti in un determinato Paese, ci siamo uniti a due famiglie imprenditoriali, una tedesca e una austriaca. Parliamo di aziende importanti, l'ultima da circa 400 milioni di euro, ma soprattutto di realtà con una presenza internazionale molto estesa: una aveva 18 filiali, l'altra 20. È quasi come

fare venti acquisizioni in un colpo solo.

Detta così sembra un modo per accelerare enormemente la crescita. Ma immagino che le difficoltà si moltiplichino nella stessa misura.

Esattamente. Perché quando metti insieme venti filiali non stai semplicemente aggiungendo fatturato. Stai mettendo insieme venti culture differenti, venti legislazioni, venti modi di fare il cliente. E tutto questo avviene in Europa, dove le differenze tra un Paese e l'altro sono molto importanti. Oggi all'interno di Epta abbiamo circa sessanta nazionalità diverse. La sfida vera è riuscire a federarle, fare in modo che tutte queste persone comprendano quale sia la direzione e che cosa vogliamo costruire insieme. Non è fa-



cile, perché ogni realtà porta con sé una storia, un modo di lavorare, delle abitudini. Ma è proprio questo il lavoro che dobbiamo fare: integrare senza cancellare.

E come si riesce a dare una direzione comune a un gruppo così articolato?

Bisogna partire dalle cose che contano davvero. Per noi la prima è il cliente. Dobbiamo essere capaci di offrire sistemi affidabili, perché l'affidabilità è la cosa più importante per i nostri clienti. Poi bisogna avere una visione che vada oltre il prodotto e oltre i risultati economici. Abbiamo definito il nostro purpose, "Preserving Our Planet with Conscious Innovation Together". Preservare il pianeta, quindi, ma non soltanto il cibo, che è al centro del nostro lavoro. Dobbiamo preservare anche l'energia, le nostre radici, quello che siamo, il rapporto con i clienti. E poi c'è l'innovazione consapevole. Perché bisogna cercare continuamente soluzioni nuove, possibilmente anticipando le tendenze. È questo che dà un senso alla direzione che vogliamo prendere. E dobbiamo farlo insieme, perché è solo come squadra che si vince.

A proposito di anticipare le tendenze: voi avete cominciato a utilizzare la CO₂ come refrigerante quando quasi nessuno ci credeva. E qualcuno vi prendeva anche per matti.

Sì, soprattutto gli americani. Abbiamo cominciato nel 1999: allora utilizzare la CO₂ negli impianti di refrigerazione era qualcosa di assolutamente poco comune. Ci dicevano che eravamo matti, che quella tecnologia non sarebbe mai stata economicamente sostenibile. Noi però avevamo capito che dal punto di vista tecnico c'erano le basi per farla funzionare. E abbiamo continuato a lavorarci. La CO₂ viene spesso vista come un problema per l'ambiente, ma utilizzarla come refrigerante permette di ridurre l'impatto ambientale degli impianti rispetto ad altre soluzioni.

Ci abbiamo creduto quando non era una scelta scontata e abbiamo insistito per anni.

E oggi?

Oggi i nostri più grandi concorrenti presentano una nuova tecnologia e presentano la CO₂. Devo dire che è una delle soddisfazioni più grandi. Essere "copiati" su una cosa per la quale sei stato bistrattato per anni, sentirsi dire che eri un matto e poi vedere che gli altri seguono proprio quella strada, è una bella soddisfazione. Vuol dire che avevamo visto qualcosa che gli altri non vedevano, o sulla quale non avevano voluto scommettere.

Ma come si fa a continuare a investire in una scelta quando tutti intorno ti dicono che stai sbagliando? Non viene mai la tentazione di tornare indietro?

Qualche volta bisogna buttare il cuore oltre l'ostacolo. Naturalmente non significa andare avanti a occhi chiusi. Prima devi cercare di capire se quello che stai facendo ha delle basi solide. Noi vedevamo che dal punto di vista tecnico quelle basi c'erano. E allora, se ci sono, forse bisogna insistere un po' di più, invece di tornare sui cammini che hai già percorso soltanto perché sono più facili. Ma per farlo serve un gruppo che riesca a fortificarsi anche nelle difficoltà. Perché di difficoltà, nel tempo, ne abbiamo avute. Ci sono stati alti e bassi, come succede in tutte le imprese. L'importante è cercare di tenere la barra dritta, continuare a indicare quello che conta davvero. Per noi significa trovare soluzioni che abbiano un equilibrio tra sostenibilità economica e sostenibilità ambientale. Non basta dire che una tecnologia è buona per l'ambiente: deve esserci anche la sostenibilità economica. E per arrivarci ci vogliono tanto lavoro, tanta pazienza, tanto impegno.

Intanto con Viessmann e Hauser avete compiuto un salto dimensionale che porta Epta oltre i due miliardi di fatturato pro

forma. A questo punto la sfida più grande è crescere ancora o far funzionare quello che avete costruito?

Le due cose devono andare insieme. Ogni volta che affronti un problema devi cercare di trasformarlo in un'opportunità per migliorare, per fare un passo più avanti. È chiaro che integrare in tempi brevi 18 filiali da una parte e 20 dall'altra rappresenta uno sforzo enorme per l'organizzazione. Ma quello che conta è riuscire a dare a tutti una prospettiva. All'inizio dell'anno, a EuroShop, il salone di riferimento del nostro settore, abbiamo presentato una nuova gamma di prodotti che ha consumi energetici inferiori fino al 36% rispetto ai prodotti precedenti. Ecco, questa è una cosa molto importante anche per chi lavora nel gruppo.

Perché?

Perché federa le truppe, come dico io. Le persone vedono che l'azienda sta investendo in una direzione precisa. Capiscono che non stiamo crescendo soltanto per il gusto di crescere, ma perché vogliamo dare al mercato prodotti che il mercato si aspetta, soluzioni che abbiano un impatto positivo anche sul pianeta e che permettano ai clienti di consumare meno energia. Quando riesci a far vedere concretamente la direzione, diventa più facile tenere insieme un'organizzazione così complessa. La crescita non può essere soltanto una questione di dimensioni: deve tradursi nella capacità di fare cose migliori.

Quindi il prodotto e l'innovazione diventano anche strumenti per costruire una cultura aziendale comune?

Sì, ma conta moltissimo anche la comunicazione. Bisogna mantenere un livello alto di comunicazione tra le varie parti dell'azienda, fare in modo che le persone si incontrino, che si vedano, che si confrontino. Per il prossimo anno stiamo programmando una sorta

di roadshow. Non è naturalmente il roadshow tipico di una società che si quota in Borsa, ma un'occasione per mantenere questo rapporto tra le diverse realtà del gruppo. Con le ultime operazioni abbiamo anche due soci importanti presenti nel nostro board. Sono grandi investitori, ma soprattutto portano competenze. E quelle competenze sono una leva per andare avanti, per migliorare, per guardare anche ai punti sui quali possiamo ancora fare meglio.

E geograficamente dove volete andare? Gli Stati Uniti sembrano essere diventati una delle vostre grandi scommesse.

È un mercato nel quale crediamo molto e che vediamo ancora in espansione. Siamo entrati negli Stati Uniti nel 2019 e oggi stiamo continuando a investire. Sul territorio messicano stiamo costruendo un nuovo stabilimento proprio per servire quel mercato, che sta crescendo in maniera importante. È anche un mercato nel quale la tecnologia della CO₂, su cui noi lavoriamo dal 1999, oggi sta acquistando un ruolo sempre più significativo. E quindi ritroviamo una delle nostre grandi scommesse tecnologiche al centro delle opportunità di crescita.

In Europa, invece, la situazione è diversa?

L'Europa è un mercato maturo, nel quale con le ultime aggregazioni la nostra

presenza è diventata ancora più capillare. Quando metti insieme aziende presenti in tanti Paesi, ognuna porta con sé competenze, persone e relazioni con i clienti, e il nostro lavoro è armonizzarle al meglio. È un percorso che ci permetterà di presentarci al meglio in futuro. Non è una questione soltanto di dimensioni, ma di organizzazione, di capacità di servire il cliente e di mettere a frutto le competenze che abbiamo acquisito.

E poi c'è la Cina, dove Epta ha uno stabilimento. Lì avete vissuto un cambiamento quasi paradossale: da una produzione destinata soprattutto al mercato locale a una destinata quasi interamente all'esportazione. Che cosa è successo?

È vero, ed è un cambiamento molto significativo. Il nostro non è un grande stabilimento, ma i numeri fanno capire bene quello che sta accadendo. Prima del Covid, se facevamo cento di produzione, novanta erano destinati al mercato cinese e dieci all'estero. Oggi la percentuale è esattamente ribaltata: dieci al mercato cinese e novanta all'esportazione verso altri paesi asiatici. È proprio cambiata la destinazione di quello che produciamo.

Perché è diventato così difficile vendere in Cina?

Perché la competizione sul mercato cinese è diven-

tata molto più forte. E non soltanto perché i produttori locali possono contare su forme di sostegno alle quali le aziende internazionali non hanno accesso. C'è anche un altro aspetto: negli ultimi anni il mercato è cambiato e le decisioni di acquisto non dipendono soltanto dal prezzo o dalla qualità del prodotto, ma da un insieme più ampio di fattori. Non sempre vengono esplicitati, ma non bisogna dimenticarsene. Per un'azienda internazionale è una situazione con la quale bisogna fare i conti.

Teme che i produttori cinesi possano diventare concorrenti sempre più aggressivi anche sul mercato europeo della refrigerazione commerciale?

Nel nostro settore, per il momento, la pressione è meno forte rispetto ad altri, anche per una ragione molto concreta: le dimensioni dei prodotti. Noi facciamo apparecchiature lunghe anche quattro metri, tre metri e settantacinque, profonde un metro. In un tir ne stanno sette. Questo significa che il costo del trasporto continua a essere un fattore che frena l'ingresso di prodotti fabbricati molto lontano. Ma sugli oggetti più piccoli questa pressione si vede già chiaramente. Basta guardare quello che sta succedendo nel settore degli elettrodomestici, dove la presenza cinese è molto rilevante.

Nel 1999 la scommessa sulla CO₂ sembrava una follia ai competitor
Oggi la seguono anche loro,
mentre una nuova gamma
mostra consumi inferiori fino al 36%
rispetto ai modelli precedenti
Negli Stati Uniti Epta investe
e costruisce un impianto in Messico
Intanto il 90% della produzione
cinese va agli altri mercati asiatici

«Leggere i bilanci dei concorrenti è da sempre una delle mie passioni: ti dà spunti e permette di scoprire delle complementarità che possono diventare opportunità»

«Dal Covid in poi è cambiata la destinazione di quello che produciamo in Cina. Ora il 90% va in export verso altri paesi asiatici, solo il 10% si vende lì»

«Quando metti assieme venti filiali non stai solamente aggiungendo fatturato. Bisogna federare le diverse culture. Il lavoro che dobbiamo fare è far capire alle persone cosa vogliamo costruire assieme»



— Marco Nocivelli interviene in occasione dell'evento Top Italian Companies (Post Visual Lab)



— Banco frigorifero di Epta in un supermercato (courtesy Epta)



— Marco Nocivelli, Ad di Epta (courtesy Epta)