

Fare mescole? Ormai è un'industria globale

di Riccardo Oldani

L'azienda di cui è fondatore e amministratore delegato è stata da poco acquisita all'80% da un gruppo internazionale, segnando una significativa svolta nel panorama dell'industria della gomma italiana. Stiamo parlando di Francesco Caldara e di MESGO, una realtà che negli ultimi anni è cresciuta moltissimo, passando da una dimensione locale a un orizzonte internazionale, con l'apertura di sedi produttive in Polonia e in Turchia. Verso la fine del 2018 è stata poi resa pubblica la notizia dell'accordo con la svedese Hexpol per la cessione della quota di maggioranza, pur mantenendo la continuità della gestione.

Operazioni di questo genere si sono già verificate in passato anche nel settore gomma, ma questa ci è parsa particolarmente significativa per almeno due motivi: perché riguarda un'attività della filiera, la mescolazione, che in Italia ha storicamente avuto, almeno fino a qualche anno fa, un respiro soprattutto locale, e perché avviene in un momento in cui le spinte protezionistiche sembrano scoraggiare, più che incentivare, una visione globale e internazionale dei commerci e dei mercati.

Abbiamo allora incontrato Francesco Caldara per farci raccontare i contorni di questa svolta e qual è la sua visione del settore della mescolazione oggi.

D. Che cosa vi ha spinto a cercare e concludere l'operazione con Hexpol?

R. Ho sempre voluto far crescere l'azienda attraverso fusioni o acquisizioni. Purtroppo non siamo mai riusciti a farlo in passato per una serie di motivi, o per un'incapacità mia o perché tra imprenditori di questo settore c'è in effetti poca fiducia. Già nel 2008 avevamo realizzato una fusione con una società importante per seguire un ambizioso piano di sviluppo. Dopo sette mesi ci siamo ritrovati a smontare tutta l'operazione, sostenendo anche costi importanti. Qui, nel nostro distretto della gomma,



Francesco Caldara, amministratore delegato di MESGO.

È finito il tempo in cui un compoundatore poteva pensare di operare in un ambito territoriale e ristretto. «Oggi i principali committenti di mescole sono gruppi globali, presenti in tutto il mondo, e noi che li serviamo dobbiamo essere lì dove loro operano», dice Francesco Caldara, fondatore e amministratore delegato di MESGO.

Lo abbiamo incontrato nella moderna sede dell'azienda, a Carobbio degli Angeli, che è stata di recente acquisita dal gruppo svedese Hexpol. Proprio per farci spiegare la sua visione di quest'industria, che richiede scelte sempre più internazionali e investimenti sempre più importanti

siamo tutte aziende fortemente dinamiche, piene di idee e di energia, ma fundamentalmente piccole. La crescita può passare soltanto attraverso accordi in cui due realtà decidano di unire le forze. Almeno questa è la mia opinione. Lo scorso anno abbiamo deciso di puntare sulla Hexpol, che da tempo ci teneva sotto osservazione, e siamo giunti a questo accordo.

Resto comunque azionista del 20% dell'azienda e abbiamo conservato la nostra autonomia. Hexpol ci lascia lavorare, ha un approccio molto dinamico e non ci ha posto particolari obblighi nella gestione e nella conduzione delle nostre attività, a parte quelli finanziari, visto che è un gruppo internazionale quotato in borsa.



Ho il timore che in Italia si stia perdendo quella sana capacità manuale di fare le cose che poi è anche alla base della capacità di trovare le soluzioni più intelligenti e meno costose a un quesito tecnico. Questo mi preoccupa, perché è proprio la nostra abilità nel risolvere le cose presto a bene che ci ha sempre permesso di distinguerci nel mondo



D. In che senso eravate sotto osservazione da Hexpol?

R. È una pratica normale che gruppi di respiro internazionale tengano d'occhio realtà più piccole ed efficienti. E sicuramente non c'eravamo soltanto noi sotto osservazione, perché nel nostro distretto ci sono realtà concorrenti altrettanto capaci e performanti. Data la mia propensione a questo genere di operazioni mi sono adoperato per un contatto e la proposta poi si è rivelata molto interessante non soltanto per l'aspetto economico ma anche per quello che mi interessava di più, le prospettive di sviluppo industriale.

D. La vostra è un'azienda con una vocazione a non restare soltanto territoriale, ma ad aprire attività anche altrove. Ha pesato anche questo nella scelta?

R. Certamente. Aprire un'azienda all'estero richiede come minimo cinque anni, dall'avvio delle attività all'ottenimento dei primi risultati, e presuppone quindi forti investimenti e perdite iniziali. Con un gruppo come Hexpol il processo è molto più veloce, perché parliamo di un gruppo con presenze ramificate in tutto il mondo e dotato di un'organizzazione molto efficiente anche per sostenere questo tipo di operazioni.

D. Insomma, senza un sostegno dal punto di vista dei finanziamenti, è praticamente impossibile investire per far crescere un'azienda. Come avete fatto in passato?

R. Ci siamo anche serviti di diversi fondi per le imprese.

Esistono molti strumenti di questo tipo, ma in molti dei casi hanno un approccio meramente speculativo. Nel 2012 siamo stati contattati, e devo dire con una certa insistenza, dal Fondo Italiano d'Investimento, che invece, a mio parere, era ben concepito, perché spingeva a far crescere l'attività senza imporre particolari vincoli finanziari. Per come la penso io le aziende non possono fare a meno di strumenti di questo tipo. Il problema è che in Italia spesso non c'è continuità in queste politiche di sostegno. Il Fondo Italiano d'Investimento, per esempio, è stato creato nel 2010 quando il ministro dell'Economia era Giulio Tremonti e ha funzionato egregiamente. A fine 2017 però, senza alcun preavviso, le quote sono state cedute a un fondo estero con un approccio molto più speculativo.

D. Ma perché avete cercato la strada dell'internazionalizzazione, aprendo siti produttivi in Polonia e in Turchia? Non potevate scegliere di restare attivi, e con successo, nella nostra Rubber Valley?

R. Vede, chi lavora nel settore della compoundazione ormai non può più limitarsi a ragionamenti di questo tipo. È un'industria globale. I nostri committenti, soprattutto i produttori di auto o di elettrodomestici, sono gruppi internazionali, con sedi produttive in tutto il mondo, dalla Cina al Messico, dal Brasile alla Turchia. Noi dobbiamo seguirli, perché se oggi un'azienda che fa mescole non si appoggia a partner di queste dimensioni non può più operare con successo e crescere. Devo dire, comunque, che non tutti hanno chiara questa situazione. Ci sono ancora aziende in Italia che non capiscono la necessità e l'utilità di uscire dai nostri confini e darsi un respiro internazionale.

D. I rischi però non mancano, soprattutto in un periodo complicato e turbolento come quello attuale. Voi avete incontrato difficoltà?

R. Non nascondo che la recente crisi della lira turca ci ha creato qualche difficoltà e preoccupazione. Anche qualche perdita. Siamo reduci da tre anni di tensioni non da poco. Ma in definitiva il bilancio è positivo, perché il fatturato di MESGO in Asia nel 2018 è cresciuto del 50% rispetto all'anno precedente. Da lì stiamo anche spingendo il nostro mercato verso i paesi arabi, con grande soddisfazione.

D. Ritenete quindi di poter essere un esempio anche per altre imprese italiane della compoundazione?

R. Qui non si tratta di essere o meno un esempio. Quello che vedo, guardando alle altre aziende del settore nell'area del Sebino, è che non c'è una propensione a collaborare o ad allearsi. In definitiva, il nostro rapporto con i grandi gruppi con cui lavoriamo noi compoundatori e i nostri clienti è paragonabile a quello del terzista, per quanto molto spesso sia proprio chi produce o stampa guarnizioni a indicare la strada per superare un problema tecnico. Detto questo, da piccoli fornitori quali siamo facciamo fatica a imporre il nostro punto di vista o la nostra politica commerciale. Ma se invece decidessimo di allearci, per dar vita a qualcosa di più grande, allora potremmo davvero acquisire un maggiore controllo e avere un maggior peso. Ma non è possibile. Siamo italiani. Vogliamo sentirci i più bravi in quello che facciamo e non siamo disposti a scendere a patti con altri. Questo non vale solo per chi fa mescole, ma anche per gli stampatori, che vengono così messi in competizione l'uno con l'altro.

D. Insomma, siete stati anche un po' costretti a trovare alleanze all'estero.

R. Sì, e non soltanto per la difficoltà a trovare alleati vicino a casa. C'è anche un problema della burocrazia. Noi qui abbiamo due capannoni uno vicino all'altro, separati da un parcheggio che era di proprietà pubblica. Volevamo acquisirlo per chiudere in un unico comprensorio la nostra attività. Ci abbiamo messo cinque anni per risolvere la cosa pagando alla fine un prezzo esorbitante. In Polonia, invece, quando abbiamo deciso di aprire l'impianto, abbiamo avuto tutte le autorizzazioni a tempo di record. E poi comunque abbiamo investito all'estero anche perché per noi è importante garantire il massimo livello di servizio ai clienti, e questo si può fare soltanto avvicinandosi ai mercati di impiego delle mescole.

D. Quindi voi siete stati tra coloro che, all'indomani della crisi, avete deciso di investire. È così?

R. Sì, abbiamo iniziato a investire in Italia nel momento peggiore, il 2009. Era fondamentale dare una spinta industriale all'azienda, ma non le nascondo che le paure e le preoccupazioni non sono mancate. È stato anche per questo che poi ho deciso di accettare il sostegno del Fondo Italiano d'Investimento nel 2012. Comunque, bisogna essere un po' incoscienti per fare gli imprenditori.

D. C'è però quello strano approccio in Italia verso il lavoro e l'impresa per cui l'imprenditore deve essere sempre pronto a rischiare tutto per creare lavoro ma il lavoratore deve avere il posto garantito e a tempo indeterminato.

Non la trova una contraddizione? Che cosa ne pensa?

R. Il posto garantito per tutti non può esistere. "Garantito" è una parola troppo grande. In realtà tutti devono essere in grado o disposti a rischiare qualcosa. Io ho sempre detto ai miei collaboratori e dipendenti che l'unica cosa che posso garantire loro è di impegnarmi personalmente nell'azienda con tutte le mie capacità. La garanzia che ci sia il lavoro la costruiamo tutti insieme, andando nella stessa direzione. Le persone in un'azienda sono il patrimonio più importante. Se ci sono persone oneste, coerenti e responsabili in un'azienda c'è tutto: andare a trovare i finanziamenti poi non è più un problema. Al tempo stesso penso anche che in Italia si sta perdendo quella sana capacità manuale di fare le cose che poi è anche alla base della capacità di trovare le soluzioni più intelligenti e meno costose a un quesito tecnico. Oggi, invece, vedo che i giovani che entrano nelle aziende ragionano soprattutto per astratto, in teoria. Questo mi preoccupa molto, perché è proprio la nostra abilità nel risolvere le cose presto e bene, nel guardare concretamente dentro un problema e dargli una soluzione, che ci ha sempre permesso di distinguerci nel mondo④