

Enerproject: Russia terra di conquista

Nostra intervista con Remo Ferretti, fondatore e CEO dell'azienda di Mezzovico

Enerproject SA è stata fondata nel 1995 da Remo Ferretti e conta oggi 40 impiegati. La società si è specializzata nell'assemblaggio di componenti destinate alla compressione del gas naturale ed è attiva sul mercato del petrolio in particolare in Russia e sul mercato dell'energia attraverso i costruttori di impianti di cogenerazione a mezzo di turbine a gas. L'azienda di Mezzovico, che occupa 40 impiegati, si occupa della progettazione e dell'esecuzione d'impianti come pure dell'assistenza tecnica, in ogni settore industriale e in particolare nel settore dell'energia. La società è pure attiva nella partecipazione in altre società del medesimo settore e di ogni altro genere, nel commercio, nell'acquisto e nella vendita come pure nell'importazione e nell'esportazione di articoli di ogni genere.

A CURA
DI MARIO TETTAMANTI

L'INTERVISTA

Voi vi definite un'industria «specializzata nell'assemblaggio di componenti destinate alla compressione del gas naturale». Quali sono le componenti che voi assemblate?

«Meglio sarebbe dire "costruttori di impianti compressori di gas". Un impianto compressore di gas si compone principalmente di un telaio che supporta tutte le componenti, vale a dire motore, corpo compressore, sistema di lubrificazione, sistema di raffreddamento, pannello di comando e cabinato di insonorizzazione». **Chi sono, dove sono e di che cosa si occupano i vostri clienti finali?**

«Siamo principalmente attivi su due mercati: in primo luogo il mercato del petrolio (Oil & gas), attraverso le grandi compagnie petrolifere che si trovano nelle aree di produzione del petrolio. In secondo luogo siamo attivi nel mercato dell'energia, dove i nostri clienti sono costruttori di impianti di cogenerazione a mezzo di turbine a gas, medie e grandi industrie primarie (cartiere, ceramiche, cementifici, tessile) e fornitori di energia (aziende elettriche, aziende municipalizzate, ecc.). Questi clienti si trovano nei paesi industrializzati quale forma moderna e razionale di produzione di energia e nei paesi in via di sviluppo quale unica fonte di approvvigionamento energetico di piccole e medie industrie». **Quale funzione hanno le componenti assemblate che voi fornite ai vostri clienti? In altre parole, a che cosa servono i vostri prodotti finali?**

Ai giovani consiglio di non fermarsi in Ticino ma di recarsi all'estero e tornare con un bagaglio di esperienze linguistiche e tecniche

«Servono, per quanto attiene al mercato del petrolio e del gas, al trasporto di gas in gasodotti e al recupero di gas associati da pozzi di petrolio. Per quanto riguarda il mercato dell'energia, servono all'alimentazione di gas combustibile per impianti di turbine a gas».

C'è un motivo particolare per il quale avete potuto ritagliarvi una nicchia importante di lavoro nel bel mezzo tra i costruttori delle componenti che voi assemblate e il vostro cliente finale?

«L'industria moderna (quella che è sopravvissuta alle trasformazioni degli ultimi 20 anni) è specializzata nella costruzione di componenti, piccole o grandi che siano, e non ha la capacità di creare impianti composti da più componenti in modo efficiente. Il costruttore di impianti ha la possibilità di scegliere il meglio che il mercato dei componenti offre senza legami particolari di marca o provenienza. La capacità ingegneristica di proporre soluzioni mirate all'impiego è pure un fattore importante».

La maggior parte dei vostri clienti è costituita da società petrolifere russe di taglia medio-grande. Come siete riusciti a penetrare con successo il mercato russo?

«Il mercato russo negli ultimi cinque anni è diventato per noi importante e dominante. Su circa 200 impianti forniti circa 50 sono in Russia, i rimanenti 150 sono nel resto del mondo. In Russia abbiamo a che fare principalmente con grosse imprese, i colossi del petrolio e l'apparato parastatale della produzione di elettricità. Siamo "entrati in Russia" tramite contatti nel nostro campo in Europa ed America. In un primo tempo abbiamo venduto e realizzato gli impianti tramite intermediari. Da un anno e mezzo a questa parte abbiamo costituito una filiale con sede a Mosca che si occupa direttamente di vendita e servizio dopo vendita».

I vostri clienti russi presentano speci-



ficità che vale la pena sottolineare? Pagano bene e nei tempi desiderati? Sono esigenti per quanto riguarda la qualità del prodotto e il servizio dopo vendita? «Tirano» sul prezzo? In altre parole il cliente russo si differenzia da quello tradizionale europeo?

«I clienti russi sono esigenti in quanto, acquistando un prodotto occidentale, si aspettano una qualità decisamente superiore al prodotto locale. È imperativo dialogare con loro nella loro lingua seguendo le loro abitudini. Di-

spongono di conoscenze tecniche molto buone che vanno conside-

rate nel dovuto modo. A differenza dei clienti europei, l'aspetto tecnico e la ricerca di soluzioni valide è predominante rispetto all'aspetto formale di conformità a specifiche o normative prestabilite. Questo rende il lavoro ingegneristico particolarmente impegnativo, ma molto interessante. Per ciò che riguarda l'aspetto commerciale, nelle grandi linee non si differenzia di molto da quanto in uso nel resto del mondo».

Le componenti che assemblate a Mezzovico vengono trasportate sul luogo di produzione dei vostri clienti (in particolare in Russia). Presumo che il trasporto sia per voi un problema, visto il peso e la dimensione dei vostri prodotti (le componenti che avete assemblato)?

«La caratteristica dei nostri impianti è un alto grado di prefabbricazione in modo da ridurre al minimo le attività sul cantie-



re. Per questa ragione gli impianti raggiungono dimensioni ragguardevoli (50 tonnellate, 14 metri di lunghezza, 3 di larghezza e 3,5 di altezza) che richiedono trasporti speciali. Il trasporto va considerato sin dai primi passi dell'ingegnerizzazione dell'impianto. In Europa il trasporto viaggia su strada. I trasporti verso l'Asia sono fatti via mare. Verso la Russia utilizziamo trasporti combinati, strada, ferrovia e mare. La via aerea è utilizzata solo in casi eccezionali dove sono richieste tempistiche brevi».

Come definisce il rapporto con le banche nel corso della sua esperienza di imprenditore?

«Il rapporto con le banche è importante. Agli inizi dell'attività risultava difficile dialogare con l'ambiente bancario e far capire la nostra attività ed i nostri bisogni. Negli anni si è poi creato un rapporto di fiducia che ha portato alla situazione attuale che definirei di "reciproca comprensione».

La vostra attività è legata all'importazione di prodotti intermedi (componenti) e all'esportazione del vostro prodotto finito (assemblaggio delle parti). In che cosa consiste il supporto della banca per quanto riguarda la vostra attività?

«Principalmente nel Credito documentario per ciò che riguarda la vendita dei nostri prodotti. In effetti il 50% dei contratti sono stabiliti tramite lettera di credito. Utilizziamo inoltre garanzie bancarie su anticipi e buon funzionamento dell'impianto. Vi è inoltre la gestione della liquidità in diverse valute (franchi, euro e dollari statunitensi). Utilizziamo inoltre il traffico dei pagamenti, il credito ipotecario e le linee di credito per i bisogni di liquidità a breve termine».

Che cosa si sente di dire al mondo bancario e finanziario in qualità di imprenditore legato all'economia reale (maggiore comprensione e assistenza al momento dell'inizio delle attività, finanziamenti alternativi come venture capital, ecc.)?

«Nel nostro campo vi è un grosso potenziale di investimenti ad alto reddito, il punto sta nell'essere in grado conoscerli e di po-

L'IMPRENDITORE E I SUOI PRODOTTI

Nella foto a sinistra il direttore di Enerproject Remo Ferretti vicino a un impianto compressore di gas composto di un telaio che supporta tutte le componenti, vale a dire motore, corpo compressore, sistema di lubrificazione, sistema di raffreddamento, pannello di comando e cabinato di insonorizzazione.

sivo (quasi difensivo) e si limita al controllo delle proposte che vengono dall'esterno».

A Mezzovico voi occupate circa 40 persone. Che tipologia di formazione hanno i suoi impiegati?

«Nell'ambito dell'Assemblaggio e montaggio interno abbiamo sei impiegati con una formazione empirica nella meccanica e dieci con un attestato di fine tirocinio nel campo dell'elettromeccanica. Nel Servizio dopo vendita abbiamo due tecnici ST, un ingegnere e quattro impiegati con un attestato di fine tirocinio nel campo dell'elettromeccanica. Nell'Ufficio tecnico abbiamo quattro costruttori, un tecnico ST e tre ingegneri. Nell'Amministrazione / logistica abbiamo un ingegnere, un tecnico-commerciale e tre impiegati con formazione commerciale».

In Ticino si trova personale con queste tipologie di formazione sia tecnica sia linguistica?

«La gran parte del personale è ticinese o residente. Quattro impiegati sono frontalieri. Per le prossime assunzioni a livello di quadri stiamo valutando ingegneri di provenienza tedesca o anglosassone con l'intento di introdurre conoscenze linguistiche e tecniche di diversa provenienza. Abbiamo difficoltà a trovare personale qualificato a tutti i livelli con conoscenze tecniche e linguistiche. Il bacino ticinese è comunque quantitativamente ristretto. Per ciò che riguarda la qualità è invece sicuramente buona o molto buona».

Voi formate apprendisti e impiegati all'interno della vostra azienda?

«Non formiamo apprendisti. Il nostro campo è troppo specifico per permettere una formazione appropriata».

Lei è ingegnere meccanico del Tecnicum di Biemme. Quali consigli si sente di dare ai giovani ingegneri ticinesi che escono dalle nostre scuole superiori?

«Agli inizi non bisogna cercare la via facile o il salario alto, ma tutte le vie che portano esperienza e conoscenza. Ai giovani consiglio di non fermarsi in Ticino, ma di recarsi all'estero in modo da tornare con un bagaglio di esperienza. Consiglio di approfondire in un primo tempo le conoscenze tecniche; di manager "è piena l'aria"! Consiglio poi di imparare tutte le lingue del mondo. Dagli inizi siate coscienti del fatto che quel che progettate non serve a molto se non ha un'utilità pratica. La bella tecnica lasciatela al vostro hobby preferito. Non snobbate le facoltà di base dell'elettromeccanica perché sono comunque la base delle applicazioni industriali».

IMPRENDITORI SI NASCE O SI DIVENTA

Quella «voglia pazza» di costruire

Il desiderio di sviluppare e costruire una macchina di mia creazione ce l'ho da quando montavo e smontavo biciclette e motorini! Ho costituito Enerproject SA quando lavoravo per Turbomach, per la quale ho continuato a collaborare a tempo parziale per qualche anno dopo la costituzione della mia azienda. Questa soluzione mi ha permesso di guadagnare un minimo vitale per la famiglia. Agli inizi ho svolto qualche incarico di ingegneria nel campo delle turbine a vapore, ma comunque sempre con l'idea di costruire impianti e non solo di elaborare la parte ingegneristica. L'occasione determinante mi si è presentata quando Turbomach mi ha richiesto un compressore di gas da installare su un loro impianto in Thailandia. Fatte le prime valutazioni tecniche e finanziarie ho sottoposto l'offerta a Turbomach che mi ha dato il primo ordine. A questo punto tutto quello che possedevo era una scrivania con un PC ed un Fax in un locale a casa mia (minimizzare gli

investimenti prima di acquisire ordini!). Ho costruito il primo impianto con la collaborazione di artigiani del ramo. Dopo questo primo impianto ne sono seguiti altri ad un ritmo di qualche unità per anno, così che nel giro di un paio d'anni ho raggiunto quota 10 macchine da mostrare quale referenza. Nel nostro campo il poter mostrare referenze ed un'attività continua per qualche anno è determinante. Queste prime macchine mi hanno permesso di affittare a Biasca una piccola superficie nella quale ho installato un'officina di montaggio e un ufficio. Il mio motto è sempre stato: se non è necessario, non investire in infrastrutture, ma piuttosto in valori di mercato, vale a dire creare buone referenze, farsi conoscere, conoscere il mercato, non pensare al grande affare ma pensare al prossimo affare. Finanziariamente sono sempre stato al limite. L'approvvigionamento, con il relativo pagamento, di componenti è sempre stato ottimizzato nella tempistica. I risparmi privati li ho

utilizzati quale copertura di liquidità a breve termine. Negli anni a seguire il numero di impianti e la relativa taglia sono aumentati così da dovermi trasferire da Biasca a Giubiasco alla ricerca di spazi adeguati. L'infrastruttura di Giubiasco si è rivelata presto insufficiente a seguire lo sviluppo così che nel 2002 mi sono trasferito con l'azienda a Mezzovico, dove ho potuto usufruire di un'infrastruttura adeguata. I collaboratori nel frattempo sono aumentati e l'azienda da piccolo team di poche persone ha dovuto ristrutturarsi. Nel 2004 ho acquistato lo stabile di Mezzovico, cosa che ha dato «un tetto stabile» ad Enerproject. Lo sviluppo è poi continuato di anno in anno. Per meglio seguire il mercato Russo nel 2007 ho fondato la filiale di Mosca. Dimenticavo: una situazione familiare stabile e la comprensione da parte dei miei familiari sono stati di grande aiuto per poter sviluppare un'attività che richiede un impegno personale molto grande.

I PASSI PER DIVENTARE IMPRENDITORE

Studio e esperienze di lavoro prima di creare l'azienda

Arti e Mestieri Bellinzona (meccanico di macchine), due anni di lavoro quale meccanico, tre anni al Tecnicum Biemme (meccanica), otto anni di varie esperienze lavorative, tre semestri di post-diploma in gestione aziendale presso Kaderschule San Gallo. Questo è stato il mio iter di formazione scolastica e lavorativa allo stadio iniziale, sottolinea Remo Ferretti. L'attrazione per l'ingegneria meccanica e l'importanza del lavoro presso i vari datori di lavoro mi hanno permesso di concretizzare la creazione dell'azienda. La scelta dei primi impieghi è stata senza dubbio importante: due an-

ni di lavoro quale meccanico mi hanno infatti dato la competenza per interloquire con chi esegue lavori manuali e per affrontare il tecnicum con cognizione di causa. Il primo impiego quale ingegnere presso la Sulzer a Zurigo è stato determinante. Ho lavorato cinque anni quale ingegnere di messa in servizio di turbocompressori. Ecco da dove derivano - sottolinea Ferretti - buona parte delle conoscenze specifiche del ramo e l'attività di messa in servizio a livello mondiale. In più mi hanno permesso di apprendere le lingue e di fare un'esperienza in campo internazionale. Il post-diploma quale «Wirtschaftsingenieur» è stato pure molto importante. Consiglio questo genere di studi dopo aver svolto la propria professione in ambito tecnico per qualche anno perché permette all'ingegnere di interagire con cognizione di causa e con più sicurezza con gli ambienti finanziari e gestionali.

Di capitale importanza per diventare imprenditore è la combinazione di studio e di esperienze di lavoro a diversi livelli