

panorama Economy

[ATTUALITÀ]

Non si erano mai visti, al massimo si erano guardati in cagnesco dalla breve distanza che li separava. **Andrea Mamé** e **Gaia Monchieri** erano cresciuti nella diffidenza reciproca: giovani amministratori delegati delle loro aziende di famiglia, la Forgiatura Mamé e la Forge Monchieri, sono sempre stati concorrenti da quando, una quarantina di anni fa, il padre di Gaia smise di lavorare per la Mamé (fondata nel 1905 dal bisnonno di Andrea, Antonio) per creare la sua società. Non vedersi era quasi impossibile, perché le due imprese di metallurgia sono a pochi metri l'una dall'altra nella zona industriale di Cividate Camuno (Brescia), meno di 3 mila anime nella Valcamonica.

Proprio questa vicinanza può far degenerare il rapporto in aperta ostilità. Un paio di anni fa si crea un contenzioso su un terreno di 30 mila metri quadrati. Si muovono gli avvocati e alla fine il terreno va alla Mamé, ma «Comune e territorio mi chiedono di darne comunque una parte alla Monchieri e decido di accettare», racconta Andrea Mamé. Lui e Gaia, a quel punto, sono costretti a vedersi dal notaio.

I minuti prima dell'incontro sono all'insegna del nervosismo. «Non avevo mai visto Andrea, ne avevo sempre sentito parlare, perché erano i nostri competitor da sempre» racconta Gaia Monchieri. «Ero dal notaio e lui era in ritardo. Vedo entrare un ragazzino in jeans e camicia fuori dai pantaloni. Un tipo "easy" e non fighetto come me l'ero aspettato. Mi sono detta: mi piace questa persona. Ci siamo scambiati il numero di telefono e nelle settimane successive ci siamo sentiti per piccole cose, qualche offerta». La versione di Mamé coincide: «Dal notaio è scoppiata una simpatia a pelle. Ho trovato una figura diversa da quella che pensavo.

Ci eravamo tanto odiati

STORIE ESEMPLARI Due aziende concorrenti da sempre. Poi il passaggio del testimone ai figli. Che decidono di unire le forze. Siglando un contratto di rete.
di Fabrizio Patti

Abbiamo iniziato a collaborare nelle piccole cose, da buon vicinato, per esempio per i lavori in comune sui terreni».

I caratteri sono diversi. Lei si definisce «molto più introversa di lui», lui è esuberanza pura: i suoi fine settimana sono dominati dalle competizioni con team di auto. Nel resto del tempo libero si dedica alla caccia, passione ereditata dal padre. Di più: ha acquistato e porta avanti una riserva di caccia, la Selva di Gavazzana, nell'Alessandrino. Alle sue spalle, nonostante sia solo del 1972, c'è anche un'esperienza in Federacciai.

Se le persone sono diverse, lo sono anche le aziende: da concorrenti puri, negli ultimi 3-4 anni hanno cominciato a fare cose diverse. La Forge Monchieri è più specializzata in power generation e fa fucinati più grandi: grazie alla possibilità di lavorazioni fino a 120 tonnellate e a un investimento in una pressa da 12 mila tonnellate, può fornire prodotti da una a 100 tonnellate. La Forgiatura Mamé, invece, nel frattempo è diventata Mamé Group. «Noi abbiamo puntato sull'alta qualità» spiega Andrea Mamé. «Finitura, prima e seconda lavorazione dei pezzi, che in tanti casi vengono acquisiti già finiti. Questo taglia la filiera, ed è un vantaggio eco-



Ex avversari

Andrea Mamé (40 anni) e Gaia Monchieri, amministratori delegati delle aziende metallurgiche di famiglia, Mamé Group e Forge Monchieri, con sede a pochi metri di distanza. Sopra, una fase della lavorazione alla Mamé Group.



nomico sia per il cliente che per noi, dato che ci permette di essere più legati ai clienti e di diventare responsabili delle commesse». «Dal 2007 in avanti ho costituito una serie di società» continua: «Am Machining, dove Am sta per Andrea Mamé, per la finitura, Lion Meccanica per la sgrossatura e prima lavorazione, Am Logistic per portare ai clienti i pezzi in casa loro, Mamé Usa e International Real Estate, perché l'immobiliare è una mia passione».

Il salto di qualità nell'integrazione tra le due società richiede del tempo: «Nei mesi successivi abbiamo imparato a conoscerci ed è nata questa voglia di fare qualcosa assieme» continua Gaia Monchieri. «Non ce lo dicevamo. Ma un giorno abbiamo fatto un pranzo assieme, una domenica al Four Seasons di Milano, e abbiamo avuto il coraggio di dirci che volevamo fare qualcosa di importante. È nato in tutti e due. Poi siamo partiti e abbiamo pensato al modo più idoneo di fare qualcosa assieme».

Ma che cosa? Per capirlo, i due imprenditori si sono rivolti al Politecnico di Milano, e in particolare a **Giuliano Noci**, ordinario di marketing e tra le altre cose responsabile dell'internazionalizzazione della business school Mip dello stesso Politecnico. «È passato un anno e mezzo» dice ancora Gaia Monchieri «ma poi abbiamo trovato il modo più idoneo, il contratto di rete, con la società M&M Forgings come strumento, organo di gestione del contratto di rete». L'alternativa era la fusione, ma è stata scartata, «sia perché volevamo prima testare la cosa» continua Monchieri «sia perché non sono l'unica proprietaria dell'azienda. Con una fusione avremmo dovuto mettere assieme gli azionisti e rifare il consiglio di amministrazione. Volevamo invece costruire una cosa

in cui fossimo noi gli attori: in M&M Forgings non c'è cda, ci siamo solo noi come amministratori delegati». Per quanto il contratto di rete preveda il coinvolgimento anche di altri soggetti, inoltre, per ora è escluso che questo avvenga.

La M&M Forgings prende decisioni strategiche su una serie di temi: manutenzione, acquisti, risorse umane, ricerca e sviluppo e soprattutto area commerciale. I due uffici commerciali sono già stati unificati e sotto un nome unico apriranno anche le nuove sedi nel mondo, che andranno ad affiancare quella di Pechino, della Monchieri, e quella di Houston, Texas, della Mamé. Le nuove basi saranno a San Pietroburgo, Rio de Janeiro e, forse, Parigi. L'espansione commerciale è stata uno dei motori alla base del contratto di rete. «Potevamo fare tutto da soli, sia noi che loro» spiega Gaia Monchieri «ma abbiamo più forza in due. Sia perché i costi di struttura sono divisi per due, sia perché ai clienti ci presentiamo come una struttura maggiore; inoltre assieme abbiamo un know how più forte, stiamo imparando gli uni dagli altri».

Le due aziende hanno avuto nel 2011 un fatturato congiunto di circa 200 milioni di euro, con la Mamé più grande di circa tre volte della Monchieri. Ora l'obiettivo, dicono entrambi, è di arrivare in breve tempo a 3-400 milioni di euro. La crisi non è stata lieve: la Monchieri, per esempio, dal picco di 96 milioni di fatturato nel 2008, un anno dopo era scesa a 67,4 milioni. Ma «le due aziende sono sane» assicura Mamé. «La collaborazione ha riguardato due aziende competitive. È una cosa anomala, che nel nostro settore è praticamente impossibile, perché le aziende sono portate avanti da vecchi proprietari, con figli che hanno pochi margini di manovra».