

Pescarolo ed Uniti (CR) – 12 aprile 2025

Carissimi azionisti,

prima di tutto, grazie. Grazie per essere ancora con noi e per la fiducia che sentiamo ogni volta che parliamo con ognuno di voi. Grazie perché avete compreso le nostre scelte, ci avete ascoltato e capito, ci avete aiutato e talvolta incoraggiato nel momento delle decisioni difficili. E' davvero stupefacente e incredibile vedere che tante persone, da ogni parte del mondo, ci conoscono e ci apprezzano: siete davvero il nostro grande orgoglio, lavoriamo ogni giorno per non deludervi. Vorrei, attraverso queste mie riflessioni, fornirvi qualche ulteriore spunto per permettervi di decidere con ancora più consapevolezza se stare insieme a noi per i prossimi anni.

Valori

In occasione del party di fine anno avevo chiesto a Marco, senza troppo anticipo, di raccontare ai tanti volti nuovi e appena arrivati (ma anche a tutti gli altri), il nostro percorso dal 2006 a oggi. L'ha fatto benissimo, con tante foto rubate qua e là nel corso degli anni e nemmeno un numero a supporto del racconto. Ne è uscita una perfetta rappresentazione di ciò che siamo stati, di ciò che siamo e di ciò che vogliamo continuare a essere ma, ribadisco, nemmeno un numero a supporto del racconto. Marco ha fatto vedere il "come", non il "cosa". Credo fermamente che il "cosa" sia un semplice risultato del "come". Lo è stato in passato, lo sarà in futuro. **La vera sfida che abbiamo davanti passa dalla nostra capacità di trasmettere il "come" a chiunque decida di lavorare insieme a noi**, proprio in questo momento dove tante persone si sono unite al nostro gruppo e tante altre spero si uniranno in futuro (siamo più di 200). Quello che sto dicendo non ha niente a che fare con il classico "investire sulle persone", noi dobbiamo trovare prima di tutto le persone giuste e parallelamente allontanare quelle nocive. **Non sto parlando di competenze, ma di valori, e su questi investiremo.**

Business

Il 2024 è stato l'anno dell'uscita dal mercato francese, ma anche delle operazioni di M&A nel HVAC, è stato l'anno della prima stagnazione della nostra Business Unit storica (Network Management), ma anche della solida crescita organica dell'altra Business Unit (Waste/Circular Economy). Delusioni e soddisfazioni che si intrecciano e inevitabilmente si mescolano, e talvolta si bilanciano e controbilanciano. E' il business, bellezza, direbbe qualcuno. Io credo invece che non sia solo il business, ma sia una fedele rappresentazione del nostro vivere, fatto di cadute, ma anche di riprese, di treni che sono passati e di treni che passano o che non passeranno più. Viviamo da sempre nell'incertezza, per questo i venditori di certezze li ho sempre tenuti lontani. In tanti mi chiedono come sarà il 2025 e poi gli anni a venire, cosa prevedo per il nostro business, come gli accadimenti di questo tempo potranno o meno influenzare le nostre performance, la BU Network tornerà a crescere come negli anni precedenti? La BU Waste/Circular potrà mantenere i ritmi di crescita dell'ultimo anno? L'integrazione delle aziende acquisite aumenterà la marginalità, di quanto, in quanto tempo? E così via. Tutte domande lecite. Comprendo bene che chi ha investito nella nostra azienda cerchi rassicurazioni e voglia comprendere la visione del mercato da parte del management della società. Appunto perché non sono un venditore di certezze e riallacciandomi a quanto detto in apertura, posso raccontarvi molto precisamente il "come" affronteremo questa incertezza e quindi il nostro futuro, con la consapevolezza che i buoni risultati sono stati i figli di questo approccio e quindi lo

saranno anche negli anni a venire. Siamo ancora tutti molto ingaggiati in azienda, provo a spiegarvi il perché, partendo dall'ultima iniziativa imprenditoriale avviata.

HVAC: diventare il primo operatore a livello nazionale in questo settore per noi **non** significa esserlo solo da un punto di vista numerico. Acquistare ed aggregare i numeri delle società che compriamo non è il nostro obiettivo. Noi vogliamo provare a stare in questo mercato in un modo nuovo. In poco tempo siamo riusciti a costruirci una buona base su cui lavorare, aziende che operano in territori diversi, con competenze e professionalità talvolta diverse e con una clientela molto varia, che spazia dal B2B al B2C. Sappiamo, perché è il nostro lavoro quotidiano, come poter rendere più efficienti i processi operativi, aumentando la produttività dei tecnici e la soddisfazione dei clienti. Vogliamo essere riconosciuti e riconoscibili, puntando sui servizi a valore e su una clientela pronta ad acquistarli, con modalità di vendita moderne e efficaci. Tutto questo, nel mercato italiano, fino ad oggi non l'abbiamo trovato e poter essere i primi a metterlo in campo ci dà una grande adrenalina. E' impossibile dire oggi dove tutte queste azioni ci porteranno in termini numerici, non abbiamo ancora i riscontri del nostro agire, crediamo però di essere sulla strada giusta, di certo con lo spirito giusto e con una grande determinazione. **Siamo pronti a fare errori e a imparare e ricalibrare le nostre azioni, come sempre.** Il HVAC per noi è come rivivere, a più di dieci anni di distanza, quel periodo entusiasmante e gratificante della costruzione del network notturno e di quel nuovo e unico modello di business.

Proprio dalla genesi di quel modello abbiamo tratto molti insegnamenti: nel mondo del trasporto l'idea di costruirsi da zero una rete distributiva con autisti dipendenti è considerata una vera follia. Noi l'abbiamo voluto, ci abbiamo creduto, sapevamo che solo quella strategia avrebbe potuto darci la possibilità di implementare velocemente altri servizi e che questi servizi potevano essere molto utili per i nostri clienti e quindi potenzialmente ben remunerati. E così è stato. Questo spiega anche, in poche parole, perché nel mercato francese questo modello non ha mai visto la luce. Non siamo riusciti, in tempi accettabili e con costi sostenibili, a convertire l'outsourcing in insourcing, e senza questa premessa tutto ciò che avevamo intenzione di fare è diventato difficile, per non dire impossibile. **Il HVAC si è rivelato, nel corso degli ultimi due anni, una valida e migliore strategia di sviluppo del gruppo,** rispetto al perseverare nel nostro business tradizionale nel mercato francese e così abbiamo deciso di cedere le attività, di incassare quanto più possibile e di investire in Italia. Ho detto più volte che vendere è più difficile che acquistare, soprattutto vendere un'azienda in cui hai investito e creduto, per la quale hai passato notti insonni nella speranza di tirarci fuori qualcosa di buono. Non è stato facile vendere sapendo che parte dell'investimento che avevamo fatto sarebbe andato perso, sapendo che qualcuno di voi aveva investito in Lindbergh proprio con l'obiettivo di una espansione all'estero del nostro modello tradizionale. Vi dico con assoluta serenità che restare e perseverare sarebbe stato molto rischioso, sempre in continua competizione tariffaria sul servizio di consegna con un competitor molto aggressivo. **Non so dirvi se è stata una scelta giusta,** non avremo mai la controprova data dalla scelta di restare, ma posso dirvi con certezza che **è stata una scelta coerente** col principio di non esporre il gruppo a rischi potenzialmente troppo elevati che avrebbero potuto intaccare la stabilità finanziaria e la capacità di investimento negli anni a venire.

Network/Innight services: dopo tanti anni di crescita costante, abbiamo sperimentato per la prima volta un anno di consolidamento. Ne parlo un po' più nel dettaglio e con i numeri a supporto nella relazione, quindi non mi dilungherò sulle ragioni. Quale futuro? Quali prospettive? Sono le domande che prima di tutto facciamo a noi stessi. **Anzitutto partiamo dal presupposto che continuiamo ad avere tra le mani un business unico e ben protetto**, che comunque, anche in un anno complicato, ha prodotto margini (un po' in calo) e buona cassa. Stiamo cercando di prendere questa fase di mercato come un'opportunità per mettere a fuoco e sistemare quelle disottimizzazioni operative che hanno fatto crescere i costi facendoci perdere qualche punto di marginalità. Negli anni passati abbiamo sempre avuto crescite importanti di fatturato e questo talvolta ci ha portato ad essere meno focalizzati sull'efficienza. Nuovo sistema IT (Transport Management System) operativo da marzo, completa revisione dei processi a presidio dei diversi centri di costo, responsabilità precise e controllo maniacale sulle spese e sulle uscite di cassa. Anche se con una struttura di costi fissi, possiamo e dobbiamo lavorare meglio da questo punto di vista. Non mi aspetto un 2025 con una crescita organica ai livelli degli anni precedenti, cercheremo comunque di recuperare un po' di marginalità e di continuare a seminare per avere più tecnici e più servizi. Il contesto economico, inutile ripetermi, è purtroppo molto instabile e imprevedibile, vero è che serviamo il mercato anticiclico dell'after sales e questo può aiutarci, come già successo in passato.

Waste/Circular: qui molto soddisfatti. **I ricavi crescono in modo sostenuto e i margini si mantengono buoni.** Abbiamo progetti di sviluppo interessanti che potrebbero aprirci nuove aree di business. Non ho molto altro da aggiungere, lavoriamo per far crescere in modo veloce, ma sano e sostenibile, anche questa BU.

Futuro

“Mamma chissà se valeva la pena fare tanta strada e arrivare qua”. Così canta Francesco De Gregori in uno dei suoi capolavori. Rispondo convintamente di sì, non per i risultati che abbiamo o non abbiamo ottenuto, ma perché questa “tanta strada” l'ho fatta e voglio continuare a farla con tutte quelle persone che come me e con me si stanno godendo questo viaggio, e più il viaggio sarà entusiasmante, più daremo il meglio di noi stessi per far crescere Lindbergh, il suo valore e la sua unicità.

Buona incertezza a tutti.

Michele

Michele Corradi - (CEO e co-founder di Lindbergh S.p.a.)