

Face to Face

Andrew H. Kalnow

Président – Directeur Général

Et actionnaire principal

National Machinery LLC

En février 2002, un achat des capitaux propres de l'actif de National Machinery Company a eu lieu, revitalisant financièrement l'entreprise et la remettant, une fois de plus, dans le giron familial. La famille Kalnow a une relation de longue date avec National en tant qu'actionnaire et premier dirigeant de l'entreprise. Pendant son séjour à Tiffin, Phil Matten a eu la chance de recueillir les réflexions d'Andrew Kalnow sur National, ses marchés et ses développements futurs.



De l'actionnariat de National :

Jusqu'à mon achat de National en 2002, ma famille et moi nous étions engagés à maintenir National financièrement forte. J'ai le plaisir d'annoncer que National n'a pratiquement pas de dette bancaire aujourd'hui. En fait, je pense que National a le bilan le plus solide de l'industrie et un actionnariat qui est exceptionnellement solide d'un point de vue financier. Du fait que je sois P-D G et actionnaire majoritaire, National peut être extrêmement dédiée et décisive au service de l'industrie de la frappe à froid.

De la place de National sur le marché :

National Machinery a été, et on peut dire est toujours, la société dans l'industrie qui est clairement un vrai partenaire mondial. Je dis cela car nous avons des usines, et non seulement des bureaux, sur les trois principaux continents : Amérique du Nord, Europe et Asie. L'Asie signifie aujourd'hui la Chine aussi bien que le Japon.

Historiquement, l'Amérique du Nord a représenté 50% des ventes de machines neuves. Dans les premières décennies elle représentait même plus que cela, et tout particulièrement pendant la période d'industrialisation de l'Amérique d'avant guerre. Nous nous sommes implantés en Europe relativement tôt après le rétablissement après-guerre. En 1958 nous avons acheté

J.G.Kayser, un des plus grands constructeurs européens de machines pour la production de pièces d'assemblage, implanté à Nuremberg

Par la suite nous avons construit une nouvelle usine et avons considéré l'Amérique du Nord et l'Europe de manière équilibrée en fabricant les mêmes machines aux deux endroits et en participant activement à la reconstruction de l'Europe.

De la Russie :

De manière intéressante, lorsque vous regardez la fin des années 70 et les années 80, nous avons fait de substantielles transactions avec l'ancienne Union Soviétique, en vendant au travers de notre filiale allemande. Et ceci grâce aux grands plans quinquennaux bien que nous ne sachions pas toujours où partaient les machines. Nous savons de fait qu'il y a environ 400 National en Russie, principalement des machines anciennes, mais maintenant de nouvelles font leur apparition.

La Russie, aujourd'hui, est fascinante, particulièrement si vous observez le développement parallèle de la Chine. Bien que la Russie ne soit pas un marché aussi grand ou diversifié que la Chine, il est très intéressant. Il est dominé par de grands projets, il se pose toujours la question de savoir si ou quand ces projets sortiront de

terre. Nous pensons qu'il y aura beaucoup de

temps passé à poursuivre ces grands projets.

De l'Amérique du Nord :

Aujourd'hui, 50% des ventes proviennent d'Europe, 15 à 20% seulement des Amériques (Nord et Sud) et le solde d'Asie. Le marché d'Amérique du Nord a été au plus bas depuis le début des années 2000, illustrant le déclin des trois grands constructeurs automobiles et la tendance majeure de sous-traitance.

Alors qu'il y a un marché de Service Après - Vente important, et nous en avons une bonne part, le peu de marché de machines neuves qui existe a d'extrêmes difficultés pour les clients US à justifier des dépenses importantes de capitaux.

Premièrement parce qu'il y a surcapacité. Deuxièmement, et particulièrement si vous livrez les « Trois Géants » de Détroit, il a été difficile de justifier de nouveaux équipements tout en étant confronté à des exigences permanentes de concessions sur les prix et à des menaces de voir votre contrat dénoncé. Troisièmement, même si vous conservez vos commandes, vous n'avez plus les mêmes volumes qu'hier ou que prévus, parce que les « Trois Grands » n'ont pas atteint leurs objectifs.

En dépit de cet état de faits, nous avons vu des investissements intéressants, des exceptions plutôt que des règles générales. Nous sommes fiers que l'une des très rares expansions majeures en Amérique du Nord – nouvelle capacité au lieu de redistribution – soit une entreprise qui ait choisi de s'équiper à 100% avec la technologie FORMAX. En dépit de la tendance inquiétante du marché, cette société nouvellement créée gagne des contrats parce qu'elle a été notée « meilleure qualité », résultat direct de son engagement pour un équipement neuf et très performant.

De l'Europe :

L'Europe, par opposition aux Etats-Unis et malgré la croissance de son PIB relativement faible, est très attractive pour nos clients, y compris ceux qui livrent l'industrie automobile. L'Europe a 10 constructeurs automobiles principaux plus une variété de sociétés « Tier 1 » et « Tier 2 », créant un environnement beaucoup plus sain. Il y a également eu des expansions substantielles de ces entreprises en Europe de l'Est et, dans certains cas, en Russie.

Alors que la Chine est la cible de tout le monde soit en tant que menace soit en tant qu'opportunité, il semble que les constructeurs européens aient bénéficié de la production des usines y ayant été transplantées, parce que les pièces formées à froid ont généralement été fournies d'Europe. Cela ne signifie pas que ce n'est pas pareil pour les entreprises américaines mais il semble que les constructeurs US en Chine choisissent un approvisionnement plus local avec, il faut le signaler, des résultats mitigés.

L'Europe nous a toujours été favorable et a toujours été importante. Elle représente un plus grand nombre de machines et son

chiffre d'affaires a crû les cinq dernières années.

Certes nous ne sommes pas freinés par le taux de change, mais ce n'est pas le facteur déterminant de notre croissance. Nos prix ont tendance à être plus élevés mais nous offrons plus en terme d'équipement des machines.

De la technologie FORMAX :

National, par sa ligne FORMAX, a de plus en plus ciblé les pièces formées à froid et les pièces de haute précision plutôt que la production de fixations standard. Notre objectif est d'être le leader mondial de la technologie du processus de formage de pièces. Nous y avons dédié plus de ressources, travaillant avec les clients sur le développement de leurs processus, et non seulement en leur livrant une machine de frappe.

Par conséquent, nous avons le plaisir d'avoir atteint plusieurs objectifs au cours des 3 à 5 dernières années, en convertissant des clients de la technologie de coupe de copeau à celle du formage. Nous continuons de soutenir la quête du « Saint Graal » de la pièce vraiment forgée aux formes finies (net shape) : grande quantité, production très fiable de pièces complexes sans besoin d'opération secondaire.

Nous sommes également conscients du devoir de servir les besoins plus vastes de l'industrie de production de pièces de fixation et de pièces formées. Cela signifie

être capable de fournir nos machines en versions plus économiques, reconnaissant que la dépense de capital, dans un marché plus étendu, est un sujet de plus en plus important.

Depuis la nouvelle National, nous nous sommes substantiellement restructuré.

Nous étions presque 100% intégrés verticalement. Aujourd'hui, nous sous-traitons davantage. Ce qui nous permet d'être plus flexibles et de supprimer certains coûts, bien que cela ait été un challenge essentiel dans un environnement d'augmentation dramatique des prix de l'acier.

Nous n'avons pas réalisé autant que nous le souhaitons ; nous avons pour mandat d'atteindre des baisses de coût significatives dans les prochaines années afin de les répercuter à nos clients.

De la nouvelle usine à Suzhou en Chine :

Un des objectifs clés est d'être un site de vente et de support pour les machines neuves et un Centre Régional de Service pour le SAV et les pièces détachées pour l'Asie.

Et comme nous produisons des pièces détachées à Suzhou, nous étudions aussi la production de pièces FORMAX à un coût plus bas qu'aux Etats-Unis. Suzhou nous permet de résoudre le délicat problème de nous assurer une source d'approvisionnement de haute qualité sûre et constante directement sous notre aile. Voilà



notre programme ; aujourd'hui nous ne délocalisons pas. Notre objectif ultime est de faire bénéficier nos clients des réductions de coût réalisées.

De l'acquisition de Cleaning Technologies Group :

En Europe, nous représentons déjà un portefeuille de produits affiliés, incluant Mectron et Nakashimada. C'est une stratégie délibérée d'équilibrer notre force mondiale de vente et de service ainsi que de servir nos clients de façon plus complète.

Nous avons acheté CTG dans le cadre de notre programme de diversification chez National. Nous sommes conscients des opportunités de vente et de service dans le monde entier.

Leur équipement correspond parfaitement aux nécessités qui ont aujourd'hui un rôle important pour assurer la qualité des pièces formées à froid. Nous travaillons en ce moment avec CTG pour développer de nouvelles versions afin de répondre aux besoins spécifiques de nos clients sur ce marché. Une fois de plus, notre usine de Suzhou a sa place dans cette stratégie. Plus tard dans l'année, une division de CTG commencera à y fabriquer des composants pour les unités de nettoyage à ultrasons. Nous étudions également les possibilités de production de pièces pour les machines à nettoyer Ransohoff à Suzhou.

De l'avenir :

Je ne vois pas de changement dans les investissements en Amérique du Nord. Ce qui ne signifie pas qu'il n'y aura pas d'investissements du tout mais je pense qu'ils seront timides. D'un autre côté, je ne pense pas que les machines migreront outre-mer. Beaucoup de fournisseurs OEM de l'automobile ont viré et voient les sources d'approvisionnement locales comme étant les meilleures. Ils

continuent d'exiger des baisses de prix, mais reconnaissent les avantages d'une qualité et d'une logistique fiables.

Il y aura des changements inévitables sur le marché, plus certainement des fermetures que des ventes de machines anciennes pour moderniser, comme c'était le cas dans le passé. Cela signifie le recyclage des équipements mais nous pensons que la plupart restera en Amérique du Nord. Nous n'avons pas vu plus de 20% des machines vendues aux enchères récemment partir outre-mer.

L'Europe sera plus intéressante. Je pense que les constructeurs automobiles seront plus durs en termes d'exigences de leurs fournisseurs avec plus de soustraction vers des pays à coûts réduits.

La vraie question est de savoir ce qui se passera lorsque la Chine aura mûri, lorsque 5 millions de voitures vendues deviendront 8 ou 10 millions. C'est une quantité importante avec plus de modèles fabriqués localement. Le nombre de constructeurs diminuera, peut-être pas dans les 5 ans à venir mais certainement dans les 10 années. La Chine en ce moment a le problème inverse des Etats-Unis avec près de 30 constructeurs automobiles. Donc que se passera-t-il lorsque le marché grandira, lorsque la qualité des véhicules s'améliorera et que le nombre de constructeurs chutera ? Cela signifiera une dynamique très intéressante pour la production de pièces automobiles. Dans les cinq années à venir, la situation à long terme ne sera pas facile à définir mais il y aura une série d'événements importants.

Ce processus pourrait affaiblir l'Europe dans une certaine mesure et la croissance de l'Europe de l'Est pourrait être importante. D'une certaine manière, l'adaptation

pourrait être plus rude pour l'Europe de l'Ouest qu'elle ne l'est pour les Etats-Unis à cause de la rigidité de l'emploi.

Pourtant, où qu'il y ait formage de pièces, vous pouvez être assurés que National sera présent pour supporter ses clients en prenant un avantage compétitif sur un marché mondial challengé.