

Face to Face

Andrew H. Kalnow

CEO e proprietario di maggioranza

National Machinery LLC

Nel febbraio 2002 National Machinery è tornata ad essere un'azienda a completo controllo familiare, mediante l'acquisto di tutti i beni aziendali. L'operazione finanziaria ha infuso nuova energia e forza all'azienda. La famiglia Kalnow ha un rapporto "storico" con National, sia nella veste di precedente proprietario sia nella gestione dell'azienda. Durante la sua visita a Tiffin, Phil Matten ha avuto l'opportunità di sentire i pensieri di Andrew Kalnow su National, i suoi mercati e il suo sviluppo corrente e futuro.



Sulla proprietà di National:

Quando ho acquistato National nel 2002, ho promesso, insieme alla mia famiglia, di gestire National su una solida piattaforma finanziaria. Sono contento di confermare che oggi, National non ha quasi alcun debito bancario. Infatti, credo che National abbia uno dei bilanci più solidi tra tutte le aziende di questa industria. In virtù del fatto che io sia contemporaneamente CEO e proprietario di maggioranza, National è in grado di essere estremamente mirata e concentrata alle esigenze dell'industria dello stampaggio a freddo.

Sulla posizione di mercato di National:

National Machinery è stata, ed è tuttora, l'azienda che più di ogni altra agisce ed opera a un livello mondiale. Io dico questo, perché abbiamo strutture, non solo uffici, sui tre continenti maggiori – Nord America, Europa Continentale ed Asia. Per Asia intendo sia Giappone che Cina.

Storicamente, il Nord America ha rappresentato la destinazione del 50% delle vendite delle nostre macchine nuove. Prima della seconda guerra mondiale tale percentuale era ancora maggiore e la nostra azienda ha giocato un ruolo importante nell'industrializzazione americana. Siamo entrati nel mercato europeo relativamente presto durante la ricostruzione post bellica. Nel 1958, abbiamo acquisito la J.G. Kayser, uno dei produttori di fastener più grandi d'Europa, locato a Norimberga.

In seguito, abbiamo costruito uno stabilimento completamente nuovo e abbiamo gestito il mercato europeo e nordamericano con equilibrio, producendo le stesse macchine in entrambi le località e partecipando attivamente anche alla ricostruzione dell'Europa.

Sulla Russia:

È interessante ricordare che negli anni '70 ed '80, abbiamo ottenuto una crescita sostanziale d'affari con l'Unione Sovietica, vendendo tramite la nostra sede di Norimberga. Tali vendite si realizzavano tramite i grandi piani quinquennali sovietici di sviluppo, ma senza sapere mai dove andavano le nostre macchine. Sappiamo però che ci sono circa 400 macchine National in Russia, soprattutto modelli datati, anche se recentemente abbiamo venduto anche macchinari moderni.

Oggi come oggi, la Russia rappresenta una realtà affascinante, in particolare confrontando lo sviluppo parallelo della Cina. Mentre la Russia non è un mercato così grande e poliedrico come la Cina, è senz'altro ancora un mercato interessante. Sembra essere dominato da progetti molto grandi e con tempi lunghi di sviluppo e complesse modalità commerciali. Spesso verificiamo che molti progetti richiedono massima attenzione e impegno rimanendo però a lungo irraggiungibili.

Sul Nord America:

Oggi, circa il 50% delle nostre vendite provengono dall'Europa, solo il 15-20% dalle Americhe; il resto proviene dall'Asia. Il mercato Nord Americano è in una depressione sin dai primi anni di questo millennio, riflettendo la crisi delle tre grandi case automobilistiche ed il significativo trend dell'outsourcing.

La nostra quota di mercato di aftermarket rimane molto rilevante e anche quella riguardante la vendita di macchine nuove è soddisfacente, anche se in termini assoluti il mercato americano rimane difficile per i motivi di cui sopra.

Prima di tutto, il mercato è saturo di capacità produttiva. Secondo, particolarmente se un'azienda è fornitore dei "Detroit Three", è diventato difficile giustificare investimenti in nuovi macchinari quando affrontati con richieste di sconti e la minaccia dell'annullamento dei contratti di fornitura. Terzo, anche se un'azienda rimane nel business, non riceve lo stesso volume del passato o come pianificato – perché i Big Three faticano a raggiungere i loro obiettivi.

Nonostante questa situazione negativa, abbiamo visto qualche interessante eccezione – poche però, a dire il vero. Siamo fieri di aver fornito una delle poche aziende in rapida crescita nel Nord America – una vera nuova realtà e non solo un riposizionamento di capacità produttiva – che ha scelto di attrezzarsi al 100% con tecnologia FORMAX. Nonostante queste preoccupanti tendenze di mercato, questa nuova azienda sta raccogliendo contratti perché è stata classificata quale azienda di qualità eccezionale – risultato diretto del suo investimento in macchinari d'avanguardia.

Sull'Europa:

L'Europa, in contrasto agli Stati Uniti, e nonostante una crescita di

PIL relativamente bassa, è ancora attraente per i nostri clienti, inclusi i fornitori dell'industria automobilistica. L'Europa annovera dieci grandi aziende automobilistiche oltre ad una varietà di fornitori di primaria e secondaria importanza di componenti varie, creando un terreno alquanto fertile per l'industria del fastener e delle componenti automobilistiche. C'è stata anche un'espansione sostanziale di queste aziende nell'Europa orientale e, in certi casi, anche in Russia.

Mentre la Cina è sugli "schermi radar" di tutti sia come minaccia, sia come opportunità, fino ad ora i produttori di fastener Europei sembrano aver tratto vantaggio dal riposizionamento d'impianti di produzione d'automobili in Cina, soprattutto perché i pezzi da stampaggio a freddo sono generalmente stati forniti dall'Europa. Questo non vuol dire che la situazione non sia simile a quella negli Stati Uniti, ma c'è stata una tendenza delle aziende americane in Cina di tentare un rapporto di fornitura più diretta, francamente con risultati alterni.

Europa è un ottimo mercato per noi, così come in passato. Esso è diventato una fetta molto importante del nostro fatturato ed è anche cresciuto in valore dollari assoluto durante gli ultimi cinque anni.

Non siamo certamente stati sfavoriti dal cambio monetario, ma questo non è sicuramente il fattore chiave della nostra crescita. Il nostro livello di prezzi rimane comunque più alto di quello della concorrenza. Ma la nostra Clientela capisce di ricevere maggiore valore e funzionalità dal nostro macchinario.

Sulla tecnologia FORMAX:

National, con la sua linea di stampatrici FORMAX, ha mirato sempre di più alla produzione di pezzi da stampaggio a freddo e fastener ad alta precisione, piuttosto che alla produzione di fastener standard. Il nostro obiettivo è di essere il leader mondiale nella tecnologia di stampaggio. Abbiamo dedicato molte risorse a questo scopo, lavorando insieme ai nostri clienti allo sviluppo di nuovi metodi e processi produttivi, non solo alla semplice fornitura dell'attrezzatura.

Di conseguenza, siamo molto contenti di aver raggiunto un numero notevole di successi, convertendo molte linee di produzione dalla tecnologia di fornitura allo stampaggio. Abbiamo continuato a finanziare la ricerca sul pezzo a vera sagoma finita ovvero alla produzione di

pezzi complessi senza il bisogno di lavorazione secondaria.

Siamo anche consci della necessità di dover servire le esigenze più generali dell'industria della produzione di fasteners e altri pezzi stampati. Questo significa essere in grado di offrire i nostri macchinari in versioni più economiche, riconoscendo che il costo del capitale, in un mercato più vasto, è un fattore strategico.

Con la nuova National, ci siamo ristrutturati sostanzialmente. Nel passato, eravamo integrati al 100% verticalmente. Adesso utilizziamo maggiormente l'outsourcing. Questo ci permette di essere più flessibili e riduce qualche costo, anche se i nostri sforzi sono stati parzialmente vanificati dagli aumenti della materia prima.

Non abbiamo raggiunto tutti i nostri obiettivi come avremmo voluto e quindi rimane invariato l'impegno a ridurre i costi in modo sostanziale.

Sul nuovo stabilimento in Suzhou, Cina:

L'obiettivo principale è quello di essere un supporto alle vendite e di assistenza per macchinari nuovi. L'altro scopo è quello di essere un centro d'assistenza regionale e centro ricambi per l'intera regione asiatica.

Iniziando la produzione di pezzi di ricambio a Suzhou, vogliamo valutare anche la possibile produzione a costi più bassi di quelli negli Stati Uniti di componenti di macchine FORMAX. Suzhou significa per noi che possiamo ottenere e controllare un outsourcing straniero direttamente controllandone la qualità. Non stiamo ancora funzionando a regime, ma questo è il nostro piano. Il nostro obiettivo finale è quello di offrire concreti vantaggi ai nostri clienti, girando a loro le riduzioni sui costi ottenuti.

Sull' acquisizione della Cleaning

Technologies Group:

In Europa offriamo già un portfolio di prodotti delle nostre affiliate, che include Mectron e Nakashimada. Questo è una strategia voluta per far leva sulla nostra organizzazione di vendite e distribuzione mondiale e anche per servire i nostri clienti in modo più completo.

Abbiamo acquisito CTG come parte del nostro programma di diversificazione generale, con particolare attenzione alle loro opportunità di vendita a livello mondiale.

I macchinari e soluzioni offerte dalla CTG ben rispondono alle caratteristiche di pulizia che sono oggi un fattore importante per garantire la qualità di pezzi da stampaggio a freddo. Stiamo lavorando con CTG per sviluppare nuove versioni, per affrontare le richieste specifiche dei clienti nel nostro mercato. Il nostro nuovo stabilimento a Suzhou gioca un ruolo importante in questa strategia. Nel corso di quest'anno, una divisione di CTG comincerà a produrre componenti per le sue unità di pulizia ad ultrasuoni a Suzhou. Stiamo anche valutando la possibilità di produrre macchinari per la pulizia di pezzi presso la Ransohoff.

Sul futuro:

Non mi aspetto un cambiamento nelle politiche d'investimento dei nostri clienti in Nord America. Questo non significa che non ci saranno investimenti, ma penso che saranno marginali. Dall'altra parte, non penso che i macchinari esistenti verranno trasferiti. Tanti fornitori automobilistici sembrano aver compreso che la fornitura locale è proprio la soluzione migliore. Continuano ad essere esigenti sui prezzi, ma riconoscono il vantaggio di avere qualità e logistica affidabile.



Ci saranno sicuramente inevitabili cambiamenti. Mi aspetto alcune cessazioni di attività. Questo significa il riciclaggio dei macchinari, ma credo comunque che la maggior parte rimarrà in Nord America. Non più di un magro 20% di macchinari messi all'asta in passato sono stati venduti oltre oceano.

L'Europa sarà più interessante. Penso che le esigenze produttive dell'industria automobilistica verso i propri fornitori diventeranno ancora più aggressive, portando con sé più outsourcing verso paesi a costi di produzione più bassi.

La domanda vera e propria è cosa succederà quando la Cina maturerà – quando 5 milioni di veicoli venduti all'anno diventeranno 8-10 milioni. Quando i quantitativi saranno così massicci, la produzione locale aumenterà. Il numero d'aziende automobilistiche diminuirà – forse non in cinque anni ma certamente in dieci. Al momento, la Cina ha l'opposto problema degli Stati Uniti con quasi 30 produttori d'automobili. Allora cosa succederà, quando il mercato crescerà, la qualità dei veicoli migliorerà ed il numero di produttori diminuirà? Questo significherà una dinamica molto interessante per l'industria della produzione di parti automobilistiche. Nei prossimi cinque anni, la situazione al lungo termine non sarà facile da prevedere, ma ci saranno decisioni importanti da prendere.

Questo processo potrebbe indebolire il mercato Europeo, e la velocità della crescita dell'Europa orientale probabilmente sarà importante. In un certo senso, adattarsi potrebbe risultare più difficile per l'Europa che per gli Stati Uniti.

Ovunque sia l'industria dello stampaggio, però, una cosa sulla quale Lei può contare è che National sarà presente per sostenere i suoi clienti a rimanere competitivi in un mercato mondiale difficile.