

Con il mondo per confine

MARCO ZAMBELLI



Amisco, società con sede a Paderno Dugnano (MI) specializzata nella progettazione e produzione di avvolgimenti elettrici, solenoidi ed elettrovalvole di pilotaggio pneumatiche, ha messo a punto una strategia di internazionalizzazione per portare le bobine Made in Italy in casa dei clienti in tutto il mondo. Ne parliamo con Cesare Novellone, l'amministratore delegato dell'azienda

Amisco punta tutto sui mercati esteri per servire i clienti in Europa, Asia e America, fornendo un prodotto di qualità e tecnologia europea dove i clienti lo richiedono. Una strategia di successo, come dimostra la crescita vertiginosa della filiale cinese, passata da 80 a 180 dipendenti nell'ultimo anno; a cui si aggiungerà a breve l'inaugurazione della nuova unità produttiva in Repubblica Ceca. Inoltre, in prospettiva, Amisco progetta di iniziare a produrre anche negli Stati Uniti, per servire dall'interno un mercato che negli ultimi 15 anni, in seguito agli spostamenti produttivi in Far East, ha

subito una forte riduzione dell'offerta da parte dei produttori locali.

Produzione locale visione globale

Con il mercato italiano in crisi, Amisco ha abbracciato con decisione la strategia dei mercati internazionali, anche in base alle richieste dei clienti più importanti, come illustra Cesare Novellone, l'amministratore delegato: "La nostra intenzione è giungere ad avere una fabbrica per ogni continente in cui si lavora, ad esclusione per ora per l'Australia. In Cina la nostra presenza, assicurata dall'unità produttiva che abbiamo creato a Shen Zhen, cresce a ritmi vertiginosi,

malgrado il rallentamento del mercato cinese. In Europa, la nostra presenza attualmente conta lo stabilimento di Paderno Dugnano, e quello della 'Sali Abele' di Castelleone, e presto arriveremo ad averne un altro. La nostra idea è quella di avere anche sul continente americano una sede di produzione". Quello statunitense al momento è solo un progetto, che rientra nelle attività previste per il futuro, in quanto la società al momento è impegnata nello start up della nuova base produttiva in Repubblica Ceca, a Brno, operativa entro marzo 2013, pensata nell'ottica di seguire lo spostamento delle produzioni da parte



Nella foto a sinistra: le linee di prodotto Amisco in Italia. In basso a sinistra: le bobine. In basso a destra: Cesare Novellone, amministratore delegato di Amisco.



dei clienti verso l'Europa dell'Est: "Si tratterà di una realtà, inizialmente almeno, di dimensioni contenute - spiega Cesare Novellone - ma sicuramente ci permetterà, nel momento in cui si tornerà a crescere, di avere un serbatoio di capacità produttiva a costi inferiori rispetto a quelli sostenuti in Italia, localizzati dove c'è la richiesta del cliente, e quindi con una migliore dislocazione logistica, e una riduzione di costi legati alle spedizioni. Al momento purtroppo la richiesta è inferiore alla nostra capacità produttiva, ma siamo convinti che nel 2014 la ripresa ci sarà".

Verso gli Stati Uniti

Prossimo tassello per Amisco saranno, come abbiamo detto, gli Stati Uniti, inclusi nel piano triennale 2013-2015 per soddisfare le continue richieste dei clienti statunitensi. "Con uno stabilimen-

to produttivo locale saremo in grado di bypassare anche il problema del dollaro altalenante, che rende difficile fissare un prezzo per i prodotti - spiega l'amministratore delegato di Amisco -. Gli Stati Uniti attraversano un'ondata di riflusso: per 15 anni hanno portato fuori lavoro passandolo alla Cina, e la crisi del 2008 è dovuta in gran parte, secondo me, a questo trasferimento. Oggi i nostri clienti americani tendono a voler tornare ad acquistare da fornitori locali per la parte di produzione mantenuta negli Stati Uniti, ma faticano a trovare fornitori affidabili e tecnologicamente qualificati. Infatti i produttori nordamericani di bobine negli ultimi dieci anni hanno subito una contrazione significativa sotto tutti gli aspetti, compreso quello tecnologico: non avendo più lavoro, non hanno più investito. I nostri progetti futuri prevedono quindi che, una volta avviata la

sede in Repubblica Ceca, da marzo 2013 inizieremo a prendere contatti e sondare il terreno negli Stati Uniti, dove intendiamo aumentare significativamente il numero dei nostri clienti; per giustificare l'investimento, infatti, abbiamo bisogno di un giro di lavoro di 2/3 milioni di euro". La sede produttiva Usa completerebbe quindi l'impegno internazionale di Amisco, in quanto l'intenzione è fornire dagli Stati Uniti, membri Nafta, anche il Sud America, aggirando il problema degli spaventosi costi di importazione, e fornendo Paesi come il Brasile in maniera per loro molto più vantaggiosa, con risparmi anche del 30%. "Oggi - prosegue Cesare Novellone - il mercato americano è condizionato da tanti fattori e problematiche su cui, ovviamente, non possiamo influire, ma che secondo noi iniziano a risolversi, una volta superate le elezioni e il discorso del fiscal cliff, su cui sono fiducioso troveranno un accordo; in tal caso penso che gli Stati Uniti torneranno a crescere già dal prossimo anno, rimettendo in moto l'economia mondiale".

Produzione locale di qualità Europea

Poter offrire gli stessi prodotti in tre continenti diversi è la strategia di Amisco sui mercati globali; naturalmente si intende prodotti identici a quelli della Casa Madre per qualità, procedure di produzione, materiali e macchinari. Per questo anche le bobine Amisco fabbricate in Cina si collocano in una fascia di prezzo a metà tra quello europeo e quello di un concorrente cinese. In tal modo, Amisco offre ai propri clienti nel mondo il vantaggio di comprare nel loro Paese lo stesso prodotto che già acquistano dall'Italia, senza dover sostenere nuove e lunghe qualificazioni dei fornitori, in quanto la bobina, pur non essendo un



Un reparto produttivo in Cina.

prodotto tecnologicamente avanzato, deve avere caratteristiche di affidabilità importanti e non tutte immediatamente riscontrabili al collaudo iniziale; e queste possono essere garantite solo dall'esperienza e dalla preparazione degli operatori. Ci teniamo a precisare che la qualità è garantita sempre dalla supervisione della sede italiana, fondamentale considerato il fatto che il 70-80% del prodotto venduto è custom: "Pur essendo cresciuta con una propria struttura di sviluppo prodotto e progettazione locale, la filiale cinese si confronta sempre con la progettazione in Italia, e qualunque progetto autonomo venga fatto a Shen Zhen, viene poi validato qui a Paderno: tutta la parte qualitativa la gestiamo noi, compresi eventuali reclami. In sostanza, noi garantiamo al cliente, se anche la produzione è fatta in Cina, che siamo noi come Amisco a rispondere del prodotto, e questo implica non solo che qui continui ad esistere una struttura, ma che questa si sviluppi e cresca, per supportare tutto il lavoro fatto altrove. Allo stesso modo, saremo noi di Amisco Italia a garantire per il lavoro che verrà fatto nella sede in Repubblica Ceca, e così sarà anche negli Stati Uniti: in quanto Amisco Cina è una fabbrica europea in Cina, e non un fabbricante cinese che produce prodotti europei. In questo approccio c'è una enorme differenza di filosofia, e qui va cercata la chiave del successo della nostra strategia di internazionalizzazione".

Risorse umane e formazione

"La difficoltà maggiore di queste ope-

razioni - continua Cesare Novellone -, per una piccola azienda italiana come la nostra, non sono i costi in termini monetari, ma gestire le risorse umane che devono seguire l'avviamento, soprattutto dal punto di vista produttivo: il nostro è un prodotto ad elevato contenuto tecnico e richiede una presenza in loco molto competente; occorre investire molte risorse prima di riuscire a sviluppare queste competenze in una realtà nuova. Sotto questo aspetto in Cina si può contare su una situazione di grande flessibilità riguardo la manodopera: ma di contro l'alto tasso di turn over comporta difficoltà nella formazione professionale. Il costo del lavoro è ancora notevolmente basso rispetto all'Italia, ma sta crescendo a un ritmo del 20% l'anno: nel nostro settore occorre una preparazione qualificata anche per i lavoratori di produzione. In ogni caso, riguardo al costo del lavoro, quello che ci interessa è che sia allineato alla crescita locale, in quanto noi là lavoriamo solo per il mercato cinese". E lo stesso discorso vale per gli Stati Uniti: "Non abbiamo nemmeno idea se sarà un 'green field', oppure se partire da una realtà già esistente: ci sono infatti aziende che in questo momento stanno soffrendo moltissimo, dove sarebbe facile entrare, il che offre vantaggi ma anche svantaggi, perché è difficile cambiare un'impostazione di lavoro già esistente. E se guardiamo il processo tecnologico che sta dietro al prodotto bobina, in Europa siamo molto più avanti degli Stati Uniti, dove pure cominciano ad avere bisogno di

prodotti più sofisticati rispetto al loro attuale utilizzo".

Prospettive globali e integrazione europea

Guardare ai mercati internazionali per vivere e sopravvivere è il messaggio di Amisco, superando le difficoltà che tali operazioni rappresentano per le PMI italiane: "Quando abbiamo affrontato il progetto della creazione di una realtà produttiva in Cina, ci siamo accorti che per piccole aziende come la nostra, aiuti da strutture governative non ce ne sono. Il tessuto italiano in realtà, come sappiamo, è fatto di piccole e medie imprese, ma gli aiuti vengono dati solo a quelle grosse. Oggi la maggior parte del nostro fatturato è rivolta all'estero, per cui non entriamo nel merito delle politiche in Italia, in quanto il discorso italiano ci tocca poco. Noi che lavoriamo per l'estero facciamo parte di un sistema che trascende il discorso interno, e il nostro è un problema di Europa: senza l'Europa e una comunità europea, penso che la stessa Germania sia destinata a retrocedere. Se guardiamo alle potenze emergenti, e ipotizziamo delle proiezioni per il futuro, fra dieci anni ci saranno Stati Uniti, Cina, India, forse il Sud America, ma i singoli Paesi europei non saranno più presenti nella top list dei dieci Paesi più industrializzati. Io credo fermamente che il discorso dell'Europa debba svilupparsi, fino ad arrivare a una vera integrazione europea". Integrazione, internazionalizzazione e qualità sono quindi la formula per il successo del caso Amisco: "Quello che noi vogliamo - conclude Cesare Novellone - è avere clienti globali che possiamo fornire in termini globali. Dove i nostri clienti hanno bisogno, noi ci siamo, con la stessa qualità, lo stesso prodotto, la stessa affidabilità. E credo fermamente che poter dare loro questo tipo di servizio e di garanzia sia oggi uno dei motivi per cui continuiamo a crescere, nonostante le crisi".