Soddisfazioni di spessore orientale

Un modello di produzione remota basato su una stretta partnership fra distributore e produttore con la presenza di personale specializzato all'interno delle fabbriche di produzione asiatiche è il segreto di NCAB GROUP

di Giuseppe Goglio

Prezzo e qualità. Due aspetti cruciali per qualsiasi produzione, in genere in contrapposizione tra loro e, a seconda della scelta, non di rado causa delle fortune o delle sfortune di un'azienda. Trovare il giusto equilibrio è un compito tra i più impegnativi e più delicati anche nel mondo dell'elettronica, dove scelte non sempre adeguate si pagano a un costo invece altissimo.

1. Pascal Lequerré, Managing Director Ncab Group Italy s.r.l.

2

Chi ha accettato infatti la lotta al ribasso senza tregua si trova risucchiato in spirali destinate inevitabilmente a togliere linfa vitale all'azienda. D'altra parte, inseguire a tutti i costi la qualità deve poter contare su un parco clienti in grado di apprezzarla e pagarla per il proprio valore. In mezzo, ci sono tante possibili vie di uscita per continuare a reggere la concorrenza, sempre però restando nei limiti di un'equazione senza eccessivi margini di manovra. Un equilibrio all'apparenza impossibile da mettere in discussione, dove però qualcuno ha avuto il coraggio di provarci.

«La ricerca ossessiva del minor prezzo è iniziata ormai nel lontano 2000 – ricorda Pascal Lequerré, managing director di Ncab Group Italia –. Questo ha causato prima di tutto lo spostamento della produzione verso la Cina, al quale ha fatto seguito un impoverimento delle aziende locali».

La carenza di posti di lavoro nel settore produttivo, ha infatti rallentato il ricambio. Una volta lasciato il campo per la pensione, la strada dell'importazione rischia così di diventare l'unica possibilità. Senza le giuste competenze però, trovare il materiale di qualità era praticamente una scommessa. Una situazione ancora più accentuata in Svezia (la casa madre Ncab Group) rispetto all'Italia, dove è nata l'idea di un nuovo modello. «Il problema non era tanto trovare un produttore cinese – spiega Lequerré –. Si trattava soprattutto di trovarne uno affidabile e di essere in grado di spiegare loro esattamente quali fossero le esigenze».

Locale e dipendente, la svolta personale

Dove troppi davano per scontato fosse sufficiente spedire in Oriente le specifiche o bastasse una visita di persona sul posto per mettere a punto un contratto, l'azienda scandinava ha invece saputo mettere a punto una strategia del tutto diversa.

«Dopo una fase di studio, di analisi e di colloqui – prosegue Lequerré –, abbiamo selezionato 14 aziende in Cina, dove lavora anche personale locale alle nostre dipendenze. Non ci interessava solo chi costa meno, ma chi è pronto a manifestare la propensione a investire, a garantire certi livelli di qualità e di sostenibilità».

Discorsi solo all'apparenza scontati, in realtà molto più difficili del previsto da tradurre in pratica. Dietro l'impegno di aiutare il produttore locale ad aumentare il volume di affari, Ncab Group si impegna a diventarne anche uno dei maggiori clienti.

Una possibilità in più di intervenire direttamente sui processi produttivi per ottenere le garanzie richieste. «Ogni anno eseguiamo un audit principale con ogni produttore, affiancato da altri undici mini-audit di processo, in pratica uno al mese. Teniamo rapporti molto stretti, per verificare di continuo tutte le fasi dei processi».

Un concetto di partnership molto stretta, non facile da inculcare sul mercato cinese. Dopo un primo tentativo condotto con personale europeo infatti, difficoltà nella lingua e mentalità molto distanti tra loro hanno portarto alla scelta di agire sempre con un proprio dipendente, anche se selezionato sul posto.

A oggi, gli specialisti di sourcing, qualità, logistica, e di processi produttivi ammontano a una settantina. Senza però rinunciare a esportare anche principi guida dell'economia di casa. «Dedichiamo grande attenzione alla sostenibilità.

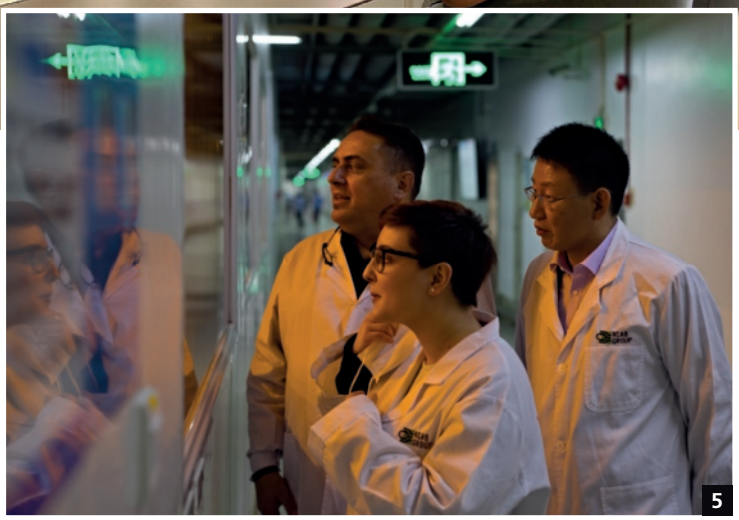
Lavorando con precisione a livello tecnico a monte, si riducono gli scarti e di conseguenza si abbattono anche i costi, oltre naturalmente a ridurre l'impatto sull'ambiente».

2. Il team locale comprende specialisti con esperienza trentennale che lavorano quotidianamente a supporto dei clienti

3. Le macchine dedicate a Ncab garantiscono maggiore affidabilità

3

4



5

4. Gli uffici di Ncab Group Italy

5. Wolmer Cittadini, Technical Manager, e Michela Cianfriglia, customer support, effettuano una visita in uno degli stabilimenti partner in Cina

Garante di qualità

Nata sul modello dell'importatore e rivenditore, oggi di fatto l'azienda con filiale italiana aperta poco più di un anno fa a Piacenza, richiama più da vicino alla figura di un integrated PCB producer rispetto a quella più distaccata del semplice trader. «Non abbandoniamo il cliente a se stesso in caso di problemi dopo l'acquisto. Ci curiamo personalmente che vengano rispettate esattamente le specifiche e garantiti i livelli di qualità. Quando le persone parlano la stessa lingua, si capiscono meglio e sono in grado di rispondere esattamente alle esigenze».

Il risultato è decisamente incoraggiante. Acquisita la fiducia tra clienti nelle più svariate categorie a livello europeo, dal semplice componente per un elettrodomestico ai sistemi per i satelliti, il fatturato 2017 del Gruppo Ncab ha raggiunto i 145 milioni di euro. In Italia, i clienti sono già arrivati a quota 43, portando anche il personale a crescere rapidamente fino alle dieci unità, per raggiungere entro l'anno l'obiettivo dei due milioni di euro di fatturato. «I nostri tecnici vantano di più di trent'anni di esperienza nella produzione di PCB – sottolinea Lequerré –. Guardiamo però al futuro e grazie a un accordo con l'Università Cattolica e il Politecnico di Milano inseriremo presto anche neolaureati».

Anche le migliori intenzioni e le migliori credenziali, devono comunque affrontare e superare il primo e più arduo ostacolo del prezzo. Ancora di più, in Italia. «Resta sempre il primo argomento di discussione e non è sempre facile dimostrare il nostro valore aggiunto».

Una missione resa ancora più difficile da esperienze poco felici di chi ha provato un approccio diretto con il mercato asiatico. «Ncab organizza visite in Cina per i clienti interessati a valutare la nostra organizzazione produttiva. In questo modo si rendono conto di quanto sia importante avere dipendenti sul posto, e non solo sulla carta. Spesso, dietro ad un prezzo basso, ci sono qualità e servizi che non vengono soddisfatti».

In un Paese ancora competitivo come l'Italia, è necessario differenziare, a seconda della tipologia del cliente.

«L'approccio classico attraverso l'ufficio acquisti non ci permette sempre di esprimere appieno le nostre caratteristiche. Solidi di una base tecnica forte, abbiamo portato la nostra strategia sul problem solving e il cost saving. La nostra omologazione come fornitore di aziende italiane importanti quali Leonardo Company ci ha aperto nuovi canali con aziende EMS. Il prezzo non è più la priorità e siamo messi alla prova direttamente sulle nostre abilità. »

I risultati degli ultimi anni parlano nettamente in favore della scelta strategica di Ncab Group. Una conferma consolidata dal recente ingresso alla borsa di Stoccolma avvenuto il 5 giugno. Solo una tappa però, lungo un percorso sempre improntato al coraggio di cambiare gli schemi.

«Da noi, sono i dipendenti a indicare la direzione al gruppo dirigente – conclude Lequerré –. Abbiamo chiesto a tutti di esprimere un parere su come aumentare la nostra sostenibilità e puntare a diventare leader assoluti di mercato nel 2025. Dalle risposte, abbiamo individuato undici azioni prioritarie, che siamo pronti a mettere in atto. Una situazione credo insolita un ambiente di lavoro, ma altrettanto bella e simbolo di grande spirito di collaborazione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA