

## **PMP: Crescere nel tissue con metodi moderni ed esperienza acquisita**

**Costi di gestione ridotti, con siti produttivi in Polonia e in Cina, sono la chiave della PMP per sviluppare il settore delle macchine continue per il tissue.**

### Perini Journal

Negli ultimi anni la PMP Polonia si è ritagliata una nicchia di mercato in espansione come costruttore di continue per il settore carta e tissue. In nove anni l'azienda ha registrato una crescita considerevole, con un fatturato di €33 milioni nel 2008 e a prova del forte spirito ambizioso, il target per il 2012 prefissato ammonta al doppio valore. Le origini dell'azienda PMP fondata nel 2000, sono radicate in un periodo che risale a metà dell'Ottocento. Con sede a Jelenia Gora, nascosta in un angolo a sudovest della Polonia vicino al confine con la Repubblica Ceca, l'azienda iniziò la propria attività come officina per macchine per cartiere nel 1854 grazie al fondatore Füllner, a servizio delle numerose cartiere dislocate nel vicinato. La combinazione tra foreste e energia idrica resero questo posto, che all'epoca faceva parte della Confederazione tedesca, un posto ideale per le attività correlate all'industria cartaria. Se saltiamo avanti di un secolo e quindi ci troviamo dopo la Seconda Guerra Mondiale nel 1946, le officine meccaniche furono nazionalizzate dal governo polacco dando vita a FAMP (Fabryka Maszyn Papierniczych). Nel 1964 FAMP diviene licenziatario di Beloit Walmsley e nel 1991 FAMP è acquisita dall'americana Beloit Corporation, che a suo tempo era leader mondiale nelle tecnologie per la produzione della carta e del tissue.

**UN CENTRO TISSUE DI ECCELLENZA PER BELOIT.** Grazie allo sviluppo celere, nel 1997 Beloit Poland è in grado di progettare e fornire linee continue complete per il tissue, ad eccezione del monolucido e di seguito designata Centro di Eccellenza per il settore tissue di Beloit Corporation. Il suo focus incentrato su continue complete per il tissue si stava affermando, mentre allo stesso tempo portavano avanti l'intento di espandere le attività per includere la fornitura di macchinari per la sezione umida per carta grafica e carta da imballaggio. Tutto cambia improvvisamente nel 2000 quando la Beloit Corporation dichiara inaspettatamente la bancarotta dovuto a problemi di carattere finanziario. Un gruppo di ex-dirigenti della Beloit Poland forma insieme a un direttore generale americano della Beloit Poland un team polacco americano di investitori, acquistando l'attività della Beloit Poland dando così vita alla PMPoland.

**IL TISSUE, UNA PERCENTUALE IMPORTANTE DELLE VENDITE PMP.** Oggi il Gruppo PMP conta più di 550 dipendenti, con sedi operative in Polonia, Cina e Stati Uniti. €33 milioni di vendite del 2008 derivano solamente dal tissue, una percentuale importante. Dalla sua fondazione nel 2000, il gruppo è sempre stato in crescita, dice Pemo Klimczak, membro del Consiglio d'Amministrazione del gruppo PMP, responsabile per Business Development. PMP implementa continuamente le soluzioni di costi ottimali ricorrendo a stabilimenti in Polonia e Cina, traendo vantaggio dalle dimensioni medie e dall'alta flessibilità. Le macchine, i prodotti e i servizi forniti da PMP all'industria del tissue comprendono progetti chiavi in mano per nuove macchine tissue larghe fino a 3,6 m, come anche sistemi di preparazione stock e di riavvolgimento con progetti di ricostruzione e upgrade su macchine di ogni formato. La piattaforma dell'impianto per il tissue porta il marchio Intelli-Tissue™ e la denominazione dei vari modelli è accompagnata dalle cifre 900, 1500, 1800 e 2100 che definiscono la massima velocità di lavoro in m/min. La gamma delle macchine copre i formati di larghezza tra 2,4 e 3,6 m con una capacità produttiva tra 40 fino a 145 tonnellate al giorno. Tutti i componenti, a eccezione del monolucido, possono essere prodotti a Jelenia Gora. I monolucidi forniti da PMP per i propri impianti sono prodotti da fornitori europei o asiatici. Klimczak illustra la strategia riguardo al formato macchina. "A seguito della nostra ricerca di mercato e di un audit delle risorse PMP, siamo arrivati alla conclusione che possiamo pienamente utilizzare la nostra flessibilità per genera-

re il massimo di valore aggiunto per i clienti basato sulla fornitura di macchine tissue di piccole e medie dimensioni e di modernizzazioni con criteri di alta ingegneria.”

**UN'IMPOSTAZIONE A TEAM E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE.** Il management ha scelto un'impostazione molto moderna riguardo alla struttura organizzativa e allo sviluppo delle risorse umane all'interno dell'azienda. Per dare un esempio, nel 2006 gli uffici tradizionali come quelli tecnici, di pianificazione e di progettazione sono stati sciolti per eliminare le barriere classiche che tendono a formarsi tra questi uffici. Lo staff è stato poi raggruppato per business groups in team più uniti.

A capo del tissue business group si trova Maja Mejsner che dopo alcuni anni come Direttore Marketing di PMP è stata nominata nel 2008 direttore del settore PMP tissue business line. Insieme al suo team, lei è responsabile per tutto il processo che parte dal marketing, passa alle vendite, al reperimento materie e progettazione fino ad arrivare l'esecuzione dei progetti tissue.

Il concetto, a quanto sostiene Mejsner, è un nuovo approccio. “Sciogliendo le divisioni fra gli uffici e la mentalità territoriale che lì si può sviluppare, possiamo dedicarci con la massima concentrazione sul team dei clienti e sui loro valori. Inoltre, è possibile integrare completamente le funzioni business all'interno del gruppo di attività. Volevamo creare una rete di comunicazione più semplice possibile, sia all'interno di PMP, sia in un lavoro a squadra a diretto contatto con i clienti.”

**LA CINA PROMETTE BENE.** PMP è attiva in Cina dal 2001 con l'acquisto del settore di attività rivestimento di rulli della Xibe situata nell'entroterra cinese. Nel 2008 è stato comunque abbandonato il settore del rivestimento di rulli e fu costruito un nuovo stabilimento di produzione di macchine continue a Changzhou, a circa 170 km da Shanghai.

Sotto l'insegna di PMP IB inaugurata a settembre 2008, il nuovo stabilimento in Cina costituiva una decisione strategica per avvicinarsi al mercato asiatico. PMP IB è in grado di produrre “built to print” e di fornire supporto per i progetti capitali. L'azienda è anche interlocutore con subfornitori asiatici per generare soluzioni ottimali di costi per i clienti.

**LA COMPONENTE AMERICANA.** Un ulteriore elemento importante del settore tissue di PMP è PMP Americas, che agisce da ufficio commerciale e anello di comunicazione tra i clienti americani e i siti produttivi in Polonia e in Cina. PMP Americas ha sviluppato un'attività affermata per le ricostruzioni a progetto e la progettazione tecnica per i propri clienti americani.

Klimczak spiega: “PMP Americas ricopre un ruolo determinante nelle ottime relazioni con alcuni dei produttori tissue più grandi del mondo e tecnicamente avanzati per le ricostruzioni a progetto e per la progettazione tecnica. Siamo convinti che la nostra competenza tecnica sia tra le migliori nel settore.”

**LE SFIDE E LE OPPORTUNITÀ ABBONDANO.** Le sfide attuali che si pongono a un fornitore come la PMP sono molte, secondo Klimczak, ma non sono insuperabili. “Sicuramente dobbiamo convincere il mercato ad accettare le soluzioni di costi ottimali che offriamo. Ne abbiamo fornito la prova con gli ordini più sostenuti e con la collaborazione che abbiamo con le grandi realtà. Un'altra sfida è la situazione di mercato molto competitiva con molti fornitori che si rincorrono a vicenda. Anche qui ci sentiamo di essere in una posizione vantaggiosa, potendo offrire una buona combinazione di soluzioni tecniche, di servizio affidabile, di lunga esperienza e di valore eccellente. PMP affronta la crisi globale ricorrendo a risorse da paesi con una bassa incisione di costi di gestione, come la Polonia e la Cina; l'esecuzione differente di progetti sulla base del concetto business unit; distanziarsi dai programmi stereotipi focalizzando sul valore aggiunto indipendentemente da quale parte del mondo proviene.”

“Sicuramente”, conclude Klimczak, “questi sono tempi difficili per l'economia mondiale. Ma per noi la crisi finanziaria apre la mentalità delle persone verso soluzioni che prima non avrebbero mai preso in considerazione. Mentre prima le persone preferivano rifornirsi da un unico fornitore, ora sono alla ricerca di soluzioni più creative e incentrate sul valore. Ovviamente esploreremo queste opportunità.”