

Zamperla: in giostra anche con i cinesi

Con un fatturato di 54,5 milioni di euro, una quota export pari al 98% e 350 dipendenti sparsi nel mondo, la Antonio Zamperla Spa di Altavilla Vicentina è uno dei primi produttori al mondo di giostre e attrazioni per i parchi di divertimento. ● Una storia di successo che il presidente Alberto Zamperla racconta in questa intervista esclusiva per east.

a cura di **Antonio Barbangelo**

Nel 2005 il fondatore della società, Antonio Zamperla, è stato il primo italiano nella storia a essere iscritto nello Iaaapa Hall of Fame, l'albo d'onore dei grandi personaggi dell'industria del divertimento, accanto a nomi del calibro di Walt Disney, George Ferris (inventore, alla fine dell'Ottocento, della ruota panoramica), e di Walter Knott (creatore della Knott's Berry Farm, il primo vero parco a tema, nato in California negli anni Quaranta). Oggi, con un fatturato (2008) di 54,5 milioni di euro (+37,6% dai 39,6 mln nel 2007), una quota export pari al 98% e 350 dipendenti sparsi nel mondo, la Antonio Zamperla Spa è uno dei primi produttori al mondo di giostre e attrazioni per i parchi di divertimento. La sede amministrativa e l'unico stabilimento italiano si trovano ad Altavilla Vicentina, a due passi dal capoluogo del Palladio. La società conta unità produttive nelle Filippine, in Bielorussia e in Cina, una controllata per la produzione di carpenterie in Slovacchia e uffici di vendita in varie aree del pianeta: Dubai (Uae), Corea del Sud, Russia, Brasile, Australia, Malesia, Indonesia; oltre a una società terza, la Zamperla Inc, negli Stati Uniti. Nell'ambito dei China Awards 2009 la realtà veneta ha vinto il premio Lombard Elite, come miglior impresa media italiana in Cina. Il presidente è Alberto Zamperla, classe 1951, figlio del fon-

datore, ex alpino della Brigata Cadore ed "esploratore" con un fine intuito, tra i vari continenti, dell'universo giostre. «L'azienda è stata fondata da mio padre nel 1963 come ditta individuale», racconta il numero uno dell'azienda. «L'avventura imprenditoriale inizia in quegli anni con la "rilettura", a uso dei più piccini, di alcune attrazioni in voga tra gli adulti: nacquero l'autoscontro per bambini, il miniscooter, il primo go kart viaggiante, ma anche i "pugnometri provaforza", le miniavio, e altre giostre ormai diventate dei classici nel panorama dell'intrattenimento organizzato». La Antonio Zamperla diventa una Srl nel 1979 e una Spa nel 1988.

Alle spalle c'è una tradizione familiare che supera abbondantemente il secolo. Da quando? siamo alla metà dell'Ottocento? il capostipite Angelo, ultimo di cinque fratelli, abbandona l'azienda di famiglia (produzione di dolci) per amore di una cavallerizza, Anna Bastico, che sposa e con cui inizia l'attività circense. Successivamente molti Zamperla sono stati protagonisti nel circo, nel teatro e nell'industria del divertimento. Tra i più noti, Alberto, nonno dell'attuale presidente, che all'inizio del secolo scorso andò a Parigi a comprare un proiettore Pathé Frères nella prima grande fabbrica che produceva film, documentari e materiale per il cinema, e portò in giro per l'Italia, in padiglioni ambulanti, la settima arte.

Avete soci di minoranza?

No. La nostra è un'azienda di famiglia.

Chi sono oggi i vostri clienti?

Abbiamo ogni tipo di cliente. Dal giostraio che compra la singola attrazione ai mega gruppi: Disney, Mca Universal Studios, Warner Bros, Six Flags, Paramount, ecc., fino ai fondi di *private equity* e i governi. Alla fine degli

anni Ottanta abbiamo fornito sette attrazioni su dodici per Eurodisney. In alcuni Paesi, come Cina, India o Egitto, operiamo con le grandi società immobiliari che costruiscono interi quartieri, spesso con un campo da golf, alberghi e centri commerciali. Come arredo urbano aggiungono dei parchi di divertimenti che hanno visibilità e un ottimo ritorno di immagine, perché vengono utilizzati da tutti.

Siete tra i maggiori produttori al mondo di giostre?

Siamo l'unica azienda al mondo che propone tutta la gamma di prodotti: dalle giostre di piccole dimensioni ai giganteschi *roller coaster*. Abbiamo appena realizzato un parco a tema completo a Pyong Yang, capitale della Corea del Nord. Ci sono 27 giostre, tutte Zamperla, per i bambini e la famiglia.

Altre peculiarità che vi contraddistinguono all'interno del vostro settore?

Siamo in grado di controllare tutto il processo produttivo: dal reparto artistico a quello elettronico, alla pneumatica. Vuol dire che i nostri clienti hanno un unico interlocutore che si prende la responsabilità di tutto. Adoperiamo sistemi di calcolo sofisticati e possiamo contare su un reparto ingegneria sviluppato. Noi italiani siamo bravi: abbiamo creato soluzioni funzionali dal punto di vista tecnico e della sicurezza, e belli sotto il profilo estetico. Altro punto fondamentale della nostra azienda: siamo presenti in tutto il mondo direttamente. Questo ci rende diversi da ogni altro concorrente. Un *competitor* in Giappone, per esempio, può essere più forte di noi nella produzione di montagne russe; magari esporta molto, ma non è presente in Arabia Saudita o in Africa. Noi siamo ovunque.

L'Italia, quindi, è uno dei Paesi leader in questo settore?

Esatto.

Le sue prime esperienze lavorative in azienda?

Nel 1972 ho affiancato mio padre nella gestione della

società, nella veste di responsabile ufficio vendite. Curavo la parte commerciale, soprattutto nel mercato europeo. Nel 1994, dopo la scomparsa di mio padre, ho assunto la presidenza dell'azienda, senza per questo rinunciare alla funzione di direttore vendite.

Quando è avvenuto

il primo sbocco all'estero dei vostri prodotti?

Nei primi anni Settanta. Esportavamo in Francia e Germania giostre di piccole dimensioni.

Ci parli del suo primo approdo all'estero...

Mio padre era innamorato degli Stati Uniti, li vedeva come la nazione del futuro. Eravamo a metà degli anni Settanta: la nostra azienda doveva avere una filiale negli Usa. Mio padre chiese, scherzando, un "volontario". Non c'era un ventaglio di opzioni: andai io. Per me è stata un'esperienza professionale fondamentale. Il mercato americano mi ha insegnato molto, in particolare sugli aspetti della comunicazione e dell'immagine aziendale. Oggi la Zamperla Inc., nel New Jersey, segue la vendita nel Nord America e tutta l'attività di assistenza

post-vendita, che è una parte essenziale del nostro lavoro.

Come è avvenuto l'insediamento nel mercato Usa?

Ci siamo fatti strada passo dopo passo. All'inizio non riuscivo a vendere un'attrazione, perché i potenziali clienti mi domandavano quali referenze avevo lì. Ma se non compravano non potevo avere delle referenze. Poi conobbi un imprenditore canadese del settore, che organizzava in Usa un evento analogo all'Oktoberfest di Monaco di Baviera (5 milioni di visitatori in 2 settimane), l'ho convinto a prendere una piccola giostra per bambini. L'accordo era che mi avrebbe dato la metà degli incassi e, in ogni caso, si sarebbe tenuto l'attrazione. La giostra fu molto gettonata. A quel punto avevo un documento che conteneva i dati precisi sul numero di persone salite sulla giostra e testimoniava quanto fosse solida. Con questa prima referenza ho iniziato a entrare nel mercato Usa. Poi



Antonio Zamperla.

ho avviato una campagna pubblicitaria con testimonial americani, molto utile per farci ulteriormente conoscere.

Avete avuto da subito base negli Stati Uniti?

No. Nel 1976 la prima tappa fu l'apertura di un ufficio in Canada, a Montreal, in quell'anno sede dei Giochi Olimpici. Il Paese all'epoca pareva promettere un grande sviluppo. Ma pochi mesi dopo lo svolgimento dei Giochi, le elezioni provinciali furono vinte dal Partito del Quebec, francofono (sostenitore dell'indipendenza del Quebec, *NDR*). Il francese stava diventando la lingua ufficiale: ci trovavamo in una sorta di "isola" in mezzo a un mare anglofono. Tutto il nostro mercato era negli Usa. Inizialmente pensavamo di produrre in Canada per vendere negli Stati Uniti, ma i costi di produzione erano troppo alti. Dopo tre anni di permanenza nel Paese simboleggiato dalla foglia d'acero, ci siamo trasferiti nel New Jersey, dove abbiamo aperto la Zamperla Inc.

Da dove arrivano le giostre vendute in Usa?

I prodotti provengono dagli stabilimenti situati in Italia, Cina e Filippine.

Come si sta evolvendo la domanda americana?

In questo periodo stiamo soffrendo a causa del cambio euro/dollaro, sfavorevole per gli esportatori del Vecchio Continente. Negli Usa la domanda è calata più che altrove. Stringiamo i denti e aspettiamo. Nonostante la crisi abbiamo in corso due importanti contratti con la Disney. Intanto sono diminuite le vendite dirette ai parchi.

Ci spieghi meglio...

In Usa è avvenuto un altro fenomeno: i fondi di *private equity* hanno acquisito molti parchi di divertimenti. Vuol dire che per noi è cambiato l'interlocutore, ma soprattutto sono mutate le priorità del cliente: sono manager che non conoscono il settore, considerano solo il valore dell'investimento. Fanno calcoli matematici, ma non sono capaci di

capire se un certo *roller coaster* farà divertire veramente il pubblico o meno. I fondi puntano a guadagnare e poi rivendere dopo pochi anni.

Spostiamoci dall'altra parte del Pacifico.

Come siete arrivati in Asia?

Ci siamo recati a Pechino durante un evento espositivo, nel 1986. Abbiamo trovato dei contatti con una fabbrica cinese di giostre; siamo partiti con entusiasmo, con la prospettiva di dar vita a una *joint venture*. Dopo alcuni mesi faccio i primi passi per crearla e incontro un avvocato, Claudio De Bedin, che conosceva così bene la realtà locale da essere soprannominato l'"uovo", perché aveva l'aspetto di un occidentale ma era "giallo" dentro: suo nonno si era trasferito a Shanghai alla fine dell'Ottocento. L'avvocato capì che questa società voleva solo attrarci per raccogliere la nostra tecnologia. E basta. Ci avvisò in tempo. Il progetto non partì. In quei tempi in Cina bisognava per forza creare delle società miste, ma non ne valeva la pena. Peraltro anche oggi non è facile crearne una nel Paese asiatico.

Dopo come vi siete mossi?

Durante gli anni Novanta le "Tigri" asiatiche erano in forte crescita. Abbiamo analizzato bene i Paesi dove, potenzialmente, avremmo potuto aprire uno stabilimento: la Corea del Sud, la Thailandia e le Filippine. Io ritengo fondamentale l'aspetto culturale. Nelle Filippine hanno avuto la dominazione spagnola e gli ultimi cinquant'anni di amministrazione americana, parlano l'inglese: la "distanza" culturale rispetto a noi europei è inferiore rispetto a quella che possiamo incontrare con altre nazioni dell'area. Così nel 1996 siamo andati nelle Filippine per creare un'unità produttiva e un monitoraggio sul mercato asiatico. La Zamperla Asia Pacific Inc. oggi conta circa 100 dipendenti e produce giostre di piccole e medie dimensioni.

E la Cina?

In tempi successivi in Cina hanno liberalizzato: si

potavano creare aziende interamente possedute dagli occidentali. Nel 2004 è stato aperto il nostro ufficio di rappresentanza a Shanghai; due anni dopo è nata la Zamperla Amusement Rides Co. Ltd., nella città di Sozhou, a est di Shanghai, per fabbricare le giostre.

Per quali motivi avete aperto un sito produttivo in Cina?

Per operare in un mercato interno in crescita e per monitorare i nostri concorrenti. Inoltre, i produttori di giostre cinesi stanno copiando le nostre attrazioni a prezzi bassi: l'unico modo per cercare di battere il fenomeno è essere presenti a casa loro per costringerli a elevare la qualità dei prodotti che vendono. La differenza di qualità tra un nostro prodotto e uno cinese era evidente, anche se era copiato dal punto di vista estetico.

È facile copiare?

Le attrazioni sembrano qualcosa di facile da costruire, ma non è così, perché devono rispondere alla "legge del filo di ferro". Le componenti meccaniche fanno innumerevoli volte lo stesso movimento: se non sono strutturate bene si possono rompere.

Nel Paese del Drago come sta andando?

Siamo soddisfatti dall'andamento del mercato cinese, anche se le griglie burocratiche sono un po' complesse.

I vertici delle sedi estere sono italiani?

Sì. Per ragioni di comunicazione e di dialogo con la realtà locale. Se metti un italiano ti trasferisce ciò che succede lì con il tuo linguaggio. Per noi è fondamentale capire le differenze, anche minime, di valori e di abitudini in un mercato estero. Per esempio in Italia siamo abituati ad avere le attrazioni con tanti effetti luce colorati alla sera; mentre in Asia le giostre possono essere dipinte con colori pastello, ma alla sera la zona per i bambini non viene aperta e non occorrono tante luci. Devi adattarti allo spirito del Paese in cui decidi di operare e devi capire come vive lì la gente.

Un patrimonio di insegnamenti preziosi...

Certamente. Anni fa negli Stati Uniti imparai un'altra "lezione" importante: un cliente locale mi fece vedere una lettera scrittagli da un mio concorrente tedesco che ammoniva l'americano a stare attento alla "scarsa qualità dei prodotti italiani". Naturalmente battemmo il no-

stro *competitor* teutonico. Qual è la lezione? Noi industriali, in tutti i settori, diciamo oggi che i prodotti cinesi non hanno buoni livelli di qualità. Attenzione: prima o poi i cinesi avranno anche la qualità. Se uno pensa di battere la concorrenza del Paese del Drago perché oggi, mediamente, la qualità non è elevata, sbaglia: in futuro potrebbero buttarti fuori dal mercato. La concorrenza va sempre monitorata.

Consideriamo l'Est Europa, a vent'anni dalla caduta del Muro...

Già prima della caduta del Muro di Berlino, all'epoca della presidenza Gorbaciov, nell'ex Unione Sovietica era cambiata la sensibilità verso l'intrattenimento organizzato. Si erano accorti che il settore delle attrazioni andava curato meglio. La nostra azienda ebbe tre licenze per lavorare su altrettante unità produttive del Paese, ma dopo la caduta dell'Unione Sovietica non è stato possibile portare avanti il nostro mandato. Oggi lavoriamo in Russia in modo interessante: c'è un nostro ufficio di rappresentanza a Mosca dal 1995 e abbiamo avuto l'incarico di riorganizzare le strutture del Gorky Park della capitale.

Dove avviene la produzione per il mercato russo?

In Bielorussia, dove dal 2006 c'è una struttura molto leggera: soltanto uffici di progettazione e controllo. Facciamo costruire tutto a terzi. Inoltre, tra Bielorussia e Russia non c'è dogana e ciò mi aiuta a essere più competitivo nel mercato russo.

Torniamo in Italia. Cosa sta accadendo nel vostro settore?

Fino a diversi anni fa in Italia avevamo numerose fiere di paese, poi c'è stata un'evoluzione culturale. Gli operatori non hanno più gestito con interesse questi piccoli, ma importanti, eventi locali che avevano l'albero della cuccagna e piccole giostre per le famiglie. Però laddove ci sono ancora le fiere organizzate come una volta continuano ad avere successo.

Si costruiscono ancora parchi a tema in Italia?

Oggi non è facile. Chi vuole costruire un parco divertimenti incontra subito l'opposizione dei "verdi". Però qualcosa negli ultimi anni è sorto: hanno aperto in Puglia, ed è stata annunciata la costruzione di un parco a tema a Valmontone (Roma). Qualcosa si sta muovendo anche in questo ambito. ●

CON LA FONDAZIONE ITALIA CINA Da questo numero inizia una collaborazione fra **east** e la **Fondazione Italia Cina** (www.italychina.org). La Fondazione, con sedi a Milano, Pechino e Roma, ha l'obiettivo di agevolare e incrementare le relazioni economiche, politiche e culturali tra i due Paesi. Il Centro Studi per l'Impresa della Fondazione (Cesif) monitora, raccoglie ed elabora dati sulla presenza italiana in Cina e sugli investimenti cinesi in Italia. I casi di studio sono resi disponibili alla comunità scientifica e imprenditoriale. I successi delle imprese italiane e cinesi sono poi valorizzati durante il Forum sulle storie di successo italiane in Cina e i China Awards, eventi giunti alla quarta edizione. ●