

# Guzzoni: in Cina è andata così

Con circa 1300 dipendenti, il gruppo Fomas ha registrato nel 2009 un giro d'affari di 509 milioni di euro, con un utile netto cresciuto del 2,7% rispetto al 2008.

● Il fatturato estero, come spiega in questa intervista esclusiva l'amministratore delegato Jacopo Guzzoni, è stato pari

all'88% del totale: le quote maggiori in Usa e

America Latina (35%), Europa (30%) e Cina (15%), cui seguono Giappone (5%) e India (3%).

● Il gruppo ha quattro siti produttivi in Italia: Osnago, Chiuppano (Vicenza), Villamarzana (Rovigo) e Busano (Torino), oltre a tre stabilimenti oltrefrontiera: in Francia, India e Cina.

● a cura di Antonio Barbangelo

Lo stabilimento Fomas Precision Forgings di Dalian, in Cina, è stato costruito nel 2007 e inaugurato ufficialmente il 28 ottobre 2008. Tempi di realizzazione da record. Come è stato possibile? "In Cina c'è un'efficienza spaventosa. Ho incontrato interlocutori molto capaci, sia per gli aspetti amministrativi, sia per il lavoro svolto dalle aziende di costruzione. Ma non è così per ogni azienda che approda nel Paese dei Mandarini: oggi il supporto è di prim'ordine soprattutto per le aziende che hanno una tecnologia ritenuta interessante per lo sviluppo del Paese".

È quanto racconta Jacopo Guzzoni, classe 1962, vicepresidente e a.d. di Fomas Group, che ha sede a Osnago (Lecco), realtà attiva nella produzione di fucinati e anelli laminati in acciaio e leghe non ferrose, destinati soprattutto ai mercati della generazione di energia, convenziona-



Jacopo Guzzoni.

le e non (dal nucleare all'eolico), e nei settori oil & gas, aerospaziale, cuscinetti e trasmissioni.

Dalian si trova all'estremo sud della penisola di Liaodong, nella provincia del Liaoning, più o meno a metà strada tra Pechino e il confine a est con la Corea del Nord. Oltre ad avere il terzo porto della Cina, la città ha un'importante zona industriale: la Dda (Dalian Development Area), che ospita raffinerie, stabilimenti chimici e sedi di numerose società straniere.

## Perché la Cina?

È una scelta maturata nel corso del tempo. Molti dei nostri clienti storici hanno aperto stabilimenti in Cina, invitandoci a seguirli per poter avere lo stesso prodotto. Inoltre la Cina rappresenta, da sola, una fetta di mercato rilevante per la nostra offerta. Era impensabile rimanerne fuori. Abbiamo laminato il primo anello l'8 agosto 2008, data di buon auspicio per la popolazione cinese. Da lì in poi la produzione è partita a ciclo continuo.

## Facciamo un passo indietro. Quando è nata la società?

Fomas viene fondata nel 1956 da mio nonno, Gastone Guzzoni, docente di metallurgia e autore di numerosi testi in materia. Il nome non è mai cambiato: è l'acronimo di Forgiatura moderna acciai speciali. Appena avviata, l'azienda dispone di tre magli e impiega una ventina di dipendenti. Durante il primo decennio di attività abbiamo sostituito i magli con le presse, passando dagli acciai per utensili a quelli da costruzione, senza tuttavia individuare una particolare politica di penetrazione sui mercati. Solo negli anni Settanta, con la seconda generazione e l'arrivo del nuovo a.d., Massimo Guzzoni (figlio del fondatore e padre di Jacopo, ndr) prende corpo la vocazione a operare sui mercati internazionali.

## Una nuova fase della vita aziendale?

Negli anni Settanta si scelse di fondare grandi società straniere di costruzioni di impianti destinati alla produzione dell'energia. Era un mercato di nicchia molto esigente. Sono anche gli anni in cui produciamo piccoli rotori per turbine a vapore, che fino ad allora erano stati appannaggio delle grandi forge con acciaieria integrata. Sempre in questo periodo entriamo nel settore componentistica per le centrali nucleari.

## All'epoca quanto incideva l'estero?

Già in quegli anni il mercato era per l'85% internazionale. Trasformavamo a caldo l'acciaio, realizzando pezzi unici o in piccola serie destinati a turbine a gas e a va-

pore, generatori, condensatori, convertitori, componenti per oleodotti, gasdotti e presse idrauliche.

## I primi Paesi in cui siete sbarcati?

In Europa eravamo presenti in Germania, Francia e Inghilterra. Fuori dal Vecchio continente negli Stati Uniti.

## Quando ha iniziato a muoversi tra anelli laminati e turbine?

Io rappresento la terza generazione. Sono entrato in azienda nel 1987, subito dopo la laurea in economia e commercio. Dopo aver ricoperto ruoli di responsabilità in diversi uffici di Fomas e delle controllate, ho tracciato il percorso che porterà le singole aziende a integrarsi in modo da diventare un unico gruppo.

## Oggi come è strutturato il gruppo?

Abbiamo due divisioni principali: la *Open die forgings division* e la *Rings division*.

## Cosa producono?

La prima è composta dalla sede storica di Fomas Spa a Osnago, e da Bay Forge Ltd, che si trova a Chennai in India. Entrambe le società operano nel mercato della generazione di energia. Mentre *Rings division*, la seconda divisione, è la combinazione di due entità del gruppo: *small rings* e *large rings*. La prima produce anelli di piccole dimensioni destinati ai mercati dell'automotive, trasmissioni industriali, e a settori particolari come quello dei *cutters* per gli impianti di *tunneling*. Ne fanno parte la società Hot Roll Srl di Busano, La Foulerie Sas a Carignan, in Francia, e la più recente società sorta in Cina. *Large rings division* è costituita da Asfo Spa, e produce anelli di medie e grandi dimensioni destinati ad altri settori: petrolio, gas, elettricità, energia eolica; gli stabilimenti interessati sono quelli di Chiuppano e di Villamarzana.

## Chi sono i vostri clienti?

Sono grandi gruppi come General Electric, Areva, Siemens, Alstom Power, Vestas, Skf e numerosi altri *player* esteri. Quanto alla fornitura di anelli per il settore automotive serviamo maggiormente il mercato nazionale, con clienti come Fiat.

## Qualche esempio di installazione in Italia e oltrefrontiera...

In Brasile, per esempio, abbiamo fornito l'albero per la

turbina idraulica della centrale idroelettrica del Rio Madeira, nello Stato di Rondônia, situato nel Nordovest del Paese, per conto del consorzio Alstom-Andritz-Voith, che ha realizzato l'intera opera. In Italia, tra l'altro, abbiamo partecipato al progetto Larderello, dove nel 1913 è nata la prima esperienza al mondo di sfruttamento dell'energia geotermica per produrre energia elettrica. Questa centrale preleva direttamente il vapore che fuoriesce dal suolo, convogliandolo all'interno delle turbine collegate ad alternatori. Fomas in questo caso ha fornito i rotor per le turbine. Per rimanere nell'area della Penisola, siamo anche nel Tunnel del San Gottardo: per Herrenknecht, cliente specializzato nella costruzione di trivelle per tunnel, abbiamo prodotto anelli di acciaio altamente legato, di non facile laminazione e taglio a caldo a causa dell'alto contenuto di Cromo (5%), vanadio (1,2%) e molibdeno (1,2%). È un acciaio con caratteristiche fisiche e meccaniche studiate per questa specifica applicazione.

#### Sul versante nucleare?

Dagli anni Settanta forniamo alcuni tra i più importanti costruttori al mondo di centrali. Le ultime referenze in questo settore? Olkiluoto in Finlandia, Flamanville in Francia e Palo Verde in Arizona. Sono tutte centrali di terza generazione. In Italia, con la riapertura a questo mercato, siamo presenti in due dei gruppi di lavoro impegnati nella "prenormativa" in ambito nucleare coordinati dall'Uni (Ente Nazionale Italiano di Unificazione).

#### Il settore ricerca per voi è cruciale...

Abbiamo creato un apposito dipartimento di ricerca e sviluppo; è un ambito che rappresenta lo 0,8% dell'Ebit e ha uno staff di circa 10 persone.

#### La rete commerciale come è strutturata?

La nostra è una vendita molto tecnica. Per il 90% le vendite dipendono direttamente dalle direzioni commerciali degli stabilimenti.

#### Com'è cambiata la domanda estera dopo la crisi degli ultimi due anni? E quali sono le aree in cui registrate i segnali più incoraggianti?

La crisi ci ha raggiunto a partire dall'autunno del 2009, quando già da diversi mesi molte aziende manifatturiere erano state colpite. Questo slittamento è dovuto al fat-

to che il nostro ciclo produttivo è più lungo: ha una durata di 6-8 settimane. Per questo motivo, quando ora si inizia a parlare di ripresa, noi siamo ancora in una fase in cui la produzione è a un terzo della sua capacità. La domanda ha subito un tracollo di circa il 70% rispetto ai dati 2008, pur non colpendo tutte le aziende del gruppo nella stessa misura. Infatti Cina e India hanno mantenuto un trend interno rallentato sì, ma in crescita.

#### Abbiamo già visto l'insediamento in Cina.

##### Come è andata in India?

La nostra esperienza in India nasce nei primi anni Novanta. Fino a quel momento eravamo presenti sul territorio indiano solo come fornitori; l'unica concorrenza locale era rappresentata da pachidermiche società statali, con servizi, prodotti e qualità inadeguati rispetto alla domanda. Convinti dalle opportunità del mercato, dal nostro agente e soprattutto dalla politica finanziaria del governo di P.V. Narasimha Rao, dell'Indian National Congress – che proprio in quegli anni aveva avviato una liberalizzazione in campo economico – abbiamo cercato i finanziamenti, il personale e la sede che avrebbe accolto la nuova realtà. La location preferita è stata Chennai (allora era Madras); il greenfield individuato è Bay Forge Ltd.

#### La produzione non partì subito?

Lo stabilimento ha iniziato a produrre nel 1996, a causa di molteplici fattori tra cui l'inadeguatezza del nostro socio-agente e la fornitura di materiali inappropriati per le specifiche del progetto. Pensi che nel corso della prima messa in servizio i forni, a causa dei materiali inadatti, sono collassati: bisognava riorganizzarsi. Nello stesso anno ci fu anche un cambiamento in campo politico con l'insediamento del governo di Atal Bihari Vajpayee, del Bharatiya Janata Party. La nuova linea politica bloccò la fioritura economica; la burocrazia rendeva lento ogni passaggio. In questo poco roseo scenario – era il 2001 – abbiamo deciso di sciogliere la partnership con l'agente e mettere a capo del progetto il direttore di un nostro stabilimento in Italia, consapevoli che se dà lì a poco l'impresa non fosse decollata avremmo dovuto concludere la nostra esperienza in India.

#### Poi decideste di rimanere ...

A cambiare la situazione incerta di Bay Forge Ltd. fu

la gara internazionale indetta nel 2002 da parte della Isro (Indian Space Research Organisation). La gara per la fornitura di anelli in alluminio, acciaio *maraging* e titanio, era stata istituita per costruire razzi per la messa in orbita di satelliti destinati a varie applicazioni civili. Tra le società che parteciparono Bay Forge fu l'unica a cui venne riconosciuta la competenza tecnica per realizzare la fornitura richiesta: l'appalto ci fu assegnato. Per Bay Forge questo *step* è stato fondamentale e lo è tuttora.

#### Cosa è la Isro?

È l'ente spaziale indiano con finalità esclusivamente civili. Ha lo stesso ruolo della Nasa negli Usa, o del progetto Ariane in Europa. L'Isro lancia razzi per collocare in orbita satelliti per l'agricoltura, l'istruzione, la sanità pubblica. Tramite questi sistemi di comunicazione possono essere raggiunte tutte le zone rurali dell'immenso territorio indiano. L'Isro mette anche in orbita razzi per conto di altri Paesi, o per aziende non indiane. I costi sono concorrenziali rispetto al vettore europeo Ariane.

#### Possiamo dire che in India non avete scelto il momento giusto...

La nostra idea era corretta, ma abbiamo scommesso sullo sviluppo di quel Paese troppo presto. Quando l'India ha iniziato a crescere veramente noi eravamo in vantaggio, con uno stabilimento già avviato, le persone formate, ecc.



#### Quali sono i Paesi esteri che avete scoperto più recentemente?

Oggi i mercati esteri che offrono forti opportunità per i nostri prodotti sono la Russia e il Brasile. Nel Paese carioca sono attive aziende del gruppo da più di dieci anni. Ma questo mercato richiede un nostro rafforzamento, soprattutto in vista di importanti iniziative che stanno per decollare. Come, per esempio, il progetto Prè Sal, dal nome di un enorme giacimento di petrolio e gas naturale scoperto anni or sono al largo della costa brasiliana, che porterà investimenti per le operazioni di perforazione e sfruttamento. Inoltre, sul versante produzione di energia elettrica, il programma Belo Monte prenderà il via nei prossimi mesi: interessa un gruppo di centrali idroelettriche che genererà, una volta a regime, oltre 11mila MWe. Il Brasile conta anche importanti industrie nei settori automotive, aerospaziale e meccanica pesante. Uno scenario che ci induce a intensificare le nostre azioni.

#### E la Russia?

È un Paese che per noi rappresenta una vera e propria nuova frontiera. Solo negli ultimi mesi, infatti, abbiamo concluso contratti e ricevuto ordini direttamente da clienti russi. La Russia possiede tecnologie proprie, di livello elevato, in svariati campi di applicazioni industriali interessanti. Qualche esempio? Il nucleare, oil & gas, automotive.

#### Avete ricevuto riconoscimenti per le attività all'estero?

Nel corso degli anni le società del gruppo hanno ricevuto diversi allori. Ne cito solo alcuni: Ge ci ha premiato come *best supplier* per due anni consecutivi, Areva ha riconosciuto Fomas come "fornitore di successo in campo nucleare". Il gruppo, inoltre, nel 2008 ha avuto dalla Fondazione Italia-Cina il premio Top Investors, per l'investimento effettuato a Dalian. Mentre il 2010 ha visto Vestas Towers premiare Asfo come "migliore fornitore in termini di puntualità consegna".

#### Quali sono i programmi futuri più significativi?

Oltre alle risorse che stiamo impiegando in Paesi come Brasile e Russia, va menzionato il Progetto Fomas 2012. A Osnago sta vedendo la luce un nuovo stabilimento che prevede un investimento complessivo di circa 100 milioni di euro. Ospiterà, tra l'altro, una pressa da 11mila tonnellate e un impianto di rifusione. ●