



di Franco Canina

La locomotiva d'Oriente

Seconda potenza industriale del pianeta e con un mercato interno in forte crescita, la Cina rappresenta un'opportunità da non perdere anche per il settore delle macchine utensili. Le esperienze di Comau e Prima Industrie nella penetrazione del tessuto manifatturiero del Paese orientale

La Cina gode meritatamente dell'appellativo di 'fabbrica del mondo': è infatti la seconda principale potenza manifatturiera mondiale, con una quota del 15,6% della produzione globale. Una posizione guadagnata soprattutto negli ultimi quindici anni, che hanno segnato una trasformazione radicale dell'economia cinese.

Il gigante asiatico, con una popolazione che cresce rapidamente verso il miliardo e mezzo di persone, dopo aver abbracciato il libero mercato ha aderito all'Organizzazione Mondiale per il Commercio e trasformato le 'zone economiche speciali' in centri di sviluppo economico, garantendosi, grazie alle esportazioni, tassi di crescita del PIL costantemente a doppia cifra e diventando così a sua volta una grande opportunità come mercato di sbocco. Per anni il Paese più popoloso del mondo è stato la frontiera della delocalizzazione gui-

data dal basso costo della manodopera – un'esperienza provata soprattutto con la costituzione di joint venture locali per superare l'enorme 'muraglia' culturale e burocratica che separa la Cina dall'Occidente. Non però per il settore della macchina utensile: troppi i rischi legati all'impreparazione della manodopera locale per un'industria che richiede qualità e precisione; troppa la concorrenza locale per le produzioni a basso valore aggiunto; e troppa la paura di vedersi rubare il know-how tecnologico. Solo negli anni Duemila anche le aziende di questo settore hanno iniziato a trasferire alcune produzioni in Cina, attratte dalla presenza in loco delle aziende manifatturiere clienti occidentali (e gradualmente anche di quelli locali). In queste pagine raccontiamo l'esperienza di due aziende italiane con forte connotazione internazionale, che hanno saputo cogliere le opportunità offerte dal mercato cinese.

Joint venture, per essere cinesi. Prima Industrie ha cominciato a vendere in Cina all'inizio degli anni Ottanta, esportando in un Paese ben diverso da quello odierno piccole macchine di misura per anelli e cuscinetti utilizzate come post-process in linee di produzione.

"Si può dire però che siamo realmente sbarcati in Cina nel 1994, quando abbiamo iniziato a vendere le nostre macchine laser in quel Paese", racconta Domenico Appendino, corporate director di Prima Industrie S.p.A. Allora il mercato locale di queste macchine era di poche unità all'anno, inferiore quindi ai valori di una qualunque regione italiana. "Abbiamo tuttavia creduto nello sviluppo della Cina e nella sua grande capacità di crescita: le prime ven-

dite si sono realizzate con l'aiuto di un agente che gestiva, con personale specializzato da noi formato, l'assistenza tecnica locale, fatto per noi essenziale. Siamo partiti con questa base operativa da Pechino, località che a quei tempi era la scelta naturale".

La storia poi ha preso una piega decisamente diversa. "Dopo una fase di pura esportazione abbiamo deciso di produrre in Cina per la Cina. Naturalmente questo concetto era valido ed è stato realizzato per le nostre macchine più diffuse cioè quelle di taglio piano, non per quelle a 5 assi di valore e tecnologia più elevati, ma anche con dimensione di mercato decisamente più ridotta. Abbiamo quindi prima effettuato in sequenza alcuni trasferimenti di tecnologia in questo Paese e quindi investito in joint venture

i protagonisti



Domenico Appendino, corporate director di Prima Industrie S.p.A., racconta: "Nel campo di taglio piano produciamo e vendiamo in Cina circa 200 macchine in un mercato che ha una dimensione tra le 500 e 600 unità. I Cinesi richiedono anche prodotti di qualità (con alte prestazioni e quindi prezzo superiore, che esportiamo dall'Italia) prodotti caratterizzati non solo dal fatto di possedere un brand importante, ma anche dal fatto di essere di produzione e qualità italiana".



Fabrizio Anzalone, marketing director della business unit Powertrain Machining & Assembly di Comau S.p.A., si sofferma sull'importanza delle risorse umane: "In Cina c'è un'ampia disponibilità di tecnici e ingegneri, ma si tratta di risorse difficili da gestire e con costi crescenti, soprattutto nella zona di Shanghai. Nel nostro caso è fondamentale trovare persone qualificate e motivate a restare in azienda".



Stabilimento della Shanghai Unity Prima a Shanghai.

Imprese & Mercato

localizzate in funzione del prodotto e del partner in varie aree geografiche”.

Così nel 1999 è partita Shenyang Prima Laser Machine Co. Ltd. a Shenyang in Manciuria, nel Nord della Cina, con la quale Prima Industrie ha prodotto e installato con diversi livelli di localizzazione un centinaio di macchine di taglio piano. Questa joint venture è stata conclusa l'anno scorso.

Nel 2003, intanto, Prima Industrie ha costituito un'altra Joint Venture a Shanghai, città che nel frattempo stava diventando il cuore produttivo del Paese. “Lo scopo di questa nuova iniziativa era produrre e vendere macchine sempre di taglio piano in Cina ma di progetto cinese con il nostro supporto tecnologico e di componentistica. Questa società è oggi da più di tre anni il leader di mercato locale coprendo da sola più del 35% del mercato cinese delle macchine piane prodotte nel Paese”.

Una terza joint venture è stata poi costituita tra la Prima North America e un partner di Wuhan, la ‘città della fotonica’ in Cina, per la produzione di generatori laser. “Questa società è l'unica società cinese oggi in grado di produrre generatori laser industriale di potenza (4 kW)”, sottolinea Appendino. Il Gruppo Prima Industrie continua inoltre anche l'attività di export verso la Cina, in particolare per le macchine per lamiera della controllata Finn-Power prodotte in Europa.

Oggi il Gruppo realizza in Cina circa l'8% del proprio fatturato consolidato. “Non dobbiamo dimenticare che questo mercato 15 anni fa era praticamente inesistente e ancora oggi i nostri mercati principali in ordine di dimensione sono prima l'Europa e poi il Nord America”, sottolinea Appendino.

Vicini al cliente. Anche se le macchine e le linee di produzione Comau sono utilizzate in molteplici settori, da quello aerospaziale alle



La Geely IG, vettura presentata al salone dell'auto di Shanghai.

nuove energie, l'avventura del Gruppo torinese in Cina è strettamente legata al suo mercato di elezione, che è l'automotive. Per avere un'idea delle opportunità per le imprese che operano nel settore, basti pensare che a fine 2009 la Cina ha superato gli Stati Uniti ed è diventato il primo mercato mondiale in questo settore.

Dopo un primo periodo di attività prettamente commerciale, all'inizio degli anni Duemila Comau ha avviato una serie di azioni per il trasferimento e lo sviluppo di competenze nel mercato locale. Questa strategia ha portato, nel periodo compreso tra il 2004 e il 2009, alla graduale localizzazione di alcune attività in tutti i settori di business: saldatura e assemblaggio scocche, attività per il settore powertrain e progettazione.

Se nel 2009 lavoravano in Comau China circa 500 persone, oltre 750 persone faranno parte del Gruppo entro la fine del 2010. Dagli headquarter di Shanghai, la capitale dell'automobile cinese, Comau gestisce un giro di affari che, nel 2009, ha generato un fatturato di 109 milioni di euro, con una crescita media nel periodo 2002-2009 del 39%. La Cina rappresenta oggi circa il 15% delle attività del Gruppo.

“Sono nostri clienti tutti i principali costruttori cinesi, dalle grandi joint venture del gruppo

La sede di Comau China a Shanghai.



Shanghai e FAW con Volkswagen e General Motors alle realtà locali come Huatai, Dongfeng e Chery - racconta Fabrizio Anzalone, marketing director della business unit Powertrain Machining & Assembly di Comau S.p.A. - la nostra decisione di essere in Cina con una presenza diretta è una conseguenza della nostra strategia di essere vicini ai nostri clienti laddove essi producono". Infatti la quasi totalità della produzione di Comau China è dedicata al mercato locale. Comau produce e commercializza in Cina linee per la produzione delle scocche, moduli di lavorazione, robot industriali e linee di assemblaggio. "La domanda di qualità da parte dei costruttori cinesi cresce al pari della tecnologia che integrano nei loro prodotti. Per questo si rivolgono a Comau, che è un brand europeo riconosciuto a livello mondiale per i propri prodotti di alta tecnologia e che può vantare ormai significative referenze nel mercato cinese".

Ombre cinesi? Le prospettive del mercato cinese sono ancora di forte crescita, ma non mancano le ombre, a partire dalla concorrenza sempre più incalzante da parte delle imprese locali per finire con gli aspetti sociali, emersi drammaticamente alla cronaca con gli scioperi nel Sud della Cina e i tristi eventi di suicidi alla Foxconn.

Il costo del lavoro, inoltre, appare in forte crescita. E la manodopera in Cina è tutto o quasi: "Se è vero che c'è un'ampia disponibilità di tecnici e ingegneri, si tratta di risorse difficili da gestire e con costi crescenti, soprattutto nella zona di Shanghai - osserva Anzalone -; certo, il basso costo della manodopera resta una risorsa importante, ma nel nostro caso è fondamentale trovare persone qualificate e motivate a restare in azienda".

Un altro problema che resta da risolvere è quello della tutela della proprietà intellettuale, del know-how della produzione. Oltre a siglare accordi di salvaguardia con i fornitori locali, le aziende europee devono "continuare a investire in ricerca e sviluppo per esser avanti rispetto a quanto produciamo in Cina", per dirla con le parole di Appendino. Che racconta: "Nella nostra esperienza cinese siamo stati più volte copiati o siamo stati oggetto di azioni non corrette secondo l'etica occidentale. Tuttavia abbiamo sempre cercato di superare questi problemi con una negoziazione talvolta molto lunga ma sempre molto aperta per trovare soluzioni accettabili non solo per noi ma anche per la nostra controparte".