



Foto di gruppo per il management di Gruppo Riello Sistemi, davanti, al centro, Andrea Riello.

## La possibile utopia della crescita

**A**nche nel settore delle macchine utensili, come in molti altri settori, un mercato ormai globalizzato fa emergere nuove sfide e nuovi problemi. Fra i rischi che corrono le imprese italiane c'è quello di vedersi costrette, per ampliare il business, a raggiungere mercati lontani e a dover di conseguenza competere con concorrenti agguerriti e di notevoli dimensioni.

Per approfondire queste tematiche abbiamo intervistato Andrea Riello, presidente e amministratore delegato del Gruppo Riello Sistemi, il quale ha guidato negli ultimi anni la sua azienda verso un costante sviluppo che la porta ormai ad abbracciare scenari mondiali. In particolare col manager veneto, che è anche presidente di Confindustria della sua regione, abbiamo parlato dei problemi che un imprenditore de-

Le sfide del futuro fanno sentire tutto il loro impatto sul settore delle macchine utensili e per molte aziende è venuto il momento di scegliere fra una dimensione aziendale mirata al consolidamento del proprio business e un'altra che veda nell'espansione la chiave per competere sui mercati mondiali. Andrea Riello, presidente e amministratore delegato del Gruppo Riello Sistemi, ci parla della sua impresa e delle strategie che l'hanno portata al successo

ve affrontare per interpretare un ruolo dinamico in una realtà che è in continuo cambiamento.

***Dottor Riello, esistono problemi anche di mentalità, oltre che strutturali, dell'imprenditore italiano a vedere oltre l'ostacolo, ad allargare l'orizzonte?***

“Sicuramente sì”, risponde Riello, “io penso che la crescita dell'impresa non possa che essere uno strumento e non un fine e uno strumento finalizzato in funzione di quelle che sono le strategie che ognuno di noi ha nell'ambito della sua realtà imprenditoriale. Quando cominciai, fresco di studi, a occuparmi di

macchine utensili (stiamo parlando del lontano 1988), una delle prime domande che posi a chi allora gestiva la realtà imprenditoriale, che io poi ho raccolto dalla famiglia e sviluppato, è stata: 'ma noi siamo grandi o piccoli'? Al tempo si facevano circa 12 miliardi di vecchie lire di fatturato e quindi all'incirca 6 milioni di euro di oggi e a questa domanda non trovai una immediata risposta. Imparai in seguito che la realtà è che la dimensione di una attività, qualunque essa sia, è comunque relativa rispetto al mercato in cui si opera e quindi si può essere grandi pur essendo piccoli a livello dimensionale oppure si può essere piccoli pur facendo grandi fatturati. Quello che non è corretto è non prendere in considerazione quanto si è grandi e non prenderlo in considerazione anche se la dimensione con la quale si sta operando è un fattore che limita la possibilità di dare continuità al proprio business".

***La continuità del business viene al primo posto dunque...***

"La continuità è l'obiettivo primario. Perché il profitto inteso come la capacità dell'azienda di remunerare i fattori di capitale è un obiettivo secondario: io amo sempre dire che non può esistere un'azienda che perde soldi, esistono delle attività di impresa che guadagnano tanto, esistono delle attività di impresa che guadagnano poco, ma un'attività di impresa che perde soldi è destinata a fallire. Quindi il profitto è un obiettivo secondario rispetto a quella che è la continuità della propria attività, che non necessariamente deve passare attraverso la crescita della stessa".

***Facciamo un passo indietro e torniamo a quell'interrogativo iniziale sulle dimensioni della sua azienda...***

"Partii con una analisi iniziale, incominciai a definire se la mia realtà era una realtà grande o piccola. Questo comportò un'analisi macro dei settori di riferimento, e quindi dei produttori di beni strumentali, e un'analisi, all'interno del settore macro, della nicchia in cui operavo, per poi decidere se la crescita poteva essere una strategia vincente oppure poteva esserlo il mantenere soltanto una certa dimensione. Nella sostanza, quello che venne fuori a livello macro era che il settore dei beni strumentali, quindi delle macchine utensili,

era un settore relativamente piccolo. La produzione mondiale, ancora oggi, di beni strumentali non supera i 40 miliardi di euro. Se noi pensiamo che il fatturato della Fiat, divisione automobili, era, allora come oggi, superiore ai 40 miliardi di euro attuali, significava che avere un fatturato di 4 miliardi di euro voleva dire avere il 10% del mercato mondiale. Però già allora non esistevano, e oggi non esistono, attori che abbiano questa dimensione. Inoltre si trattava di un settore molto frammentato dove c'erano player principali di dimensioni importanti, caratterizzati da una presenza geografica sostanzialmente focalizzata all'interno del Giappone e della Germania (allora non esistevano ancora i grandi produttori cinesi) e altre realtà sostanzialmente diverse in termini di dimensioni relative, che erano le realtà più vicine a noi, in Germania, Italia, Svizzera, Francia, Regno Unito e Spagna, nelle quali i tedeschi spiccavano per avere un certo numero di campioni nazionali, mediamente dieci volte più grandi della media dimensione delle aziende italiane e un certo numero di campioni italiani, invece, che si avvicinavano, ma in modo ancora molto relativo, alla maggior parte dei campioni tedeschi".

***Quali altri elementi sono emersi dall'analisi?***

"La prima caratteristica era che le aziende italiane ma anche le tedesche - insieme questi due mercati rappresentano più del 60 % del consumo europeo complessivo - erano troppo focalizzate all'interno dell'Europa: ancora oggi le aziende italiane hanno mediamente più dell'80% del loro fatturato nel vecchio continente e quindi sono aziende che hanno come mercato di sbocco principale la regione in cui vivono. La seconda caratteristica era che le aziende cresciute nell'area mediterranea del continente europeo, Italia, Francia, Spagna, avevano delle quote di mercato in questa area di gran lunga superiori rispetto alle quote di mercato che avevano nell'area germanica dell'Europa, indipendentemente dalla qualità dei prodotti. Questo evidenziava una leva di mercato che è l'essere 'germanici'.

La terza caratteristica importante era che al contrario della aziende italiane, le aziende tedesche, che a mio avviso

devono essere prese da noi come benchmark, erano per il 70% aziende multiprodotto, mentre le aziende italiane erano per l'85% aziende monoprodotto".

***Che cosa ne dedusse?***

"Capii che per operare in questo mercato, tenendo conto delle previsioni di crescita che già allora si facevano su mercati emergenti quali l'Asia, Nord America, e Sud America, una dimensione come quella mia di allora non mi avrebbe permesso di essere presente in modo significativo sul mercato globale, dovevo raggiungere un minimo di massa critica che mi permettesse di suddividere le spese commerciali - che sono le spese principali per aggredire i mercati - su un volume di prodotto maggiore. La strategia alternativa sarebbe stata quella di rinunciare al mercato globale, di competere sul mercato regionale, all'interno del quale si possono tenere comunque remunerazioni sufficienti e interessanti e all'interno del quale però ci si deve sforzare a mantenere una struttura relativamente piccola".

***Prese in considerazione questa strategia alternativa?***

"Avendo 27 anni, con impeto giovanile, la preferenza cadde sul cercare di competere sul mercato globale anziché rinchiudersi in una strategia regionale".

***Come decise di procedere?***

"La mia strategia fu quella di crescere intanto endogenamente attraverso l'ampliamento della gamma prodotti, una strategia di crescita determinata dal fatto che nel settore delle macchine utensili la fedeltà al marchio è molto alta e quindi portare via le quote di mercato ai concorrenti, se non vi sono dei salti tecnologici, è difficile. Il secondo passo fu trovare delle opportunità di acquisizione che contemporaneamente permettessero non solo di aumentare la gamma prodotti in coerenza con quello che si aveva, non solo aumentare la capacità produttiva ma anche portare a casa quote di mercato e il terzo passo fu quello di cominciare a rivolgersi all'esterno per aumentare le dimensioni relative".

***Non deve essere stato facile comprare in Italia...***

"Per acquisire un'azienda bisogna prima trovare qualcuno che la venda e la

cultura tipica dell'imprenditore italiano, magari della passata generazione, è quella di essere padre padrone in casa propria. Io molto spesso, parlando con qualche mio concorrente, evidenzio in modo oggettivo che ciascuna delle nostre realtà vale meno, singolarmente presa, di un terzo delle due realtà messe insieme. Nonostante questa lampante convenienza economica non vi è la disponibilità di condividere questi progetti, perché la preoccupazione rimane sempre e comunque: ma poi chi comanda? E la realtà è che in un'azienda non si può comandare in due. Allora non fare il famoso passo indietro è quella cosa che spesso rende impossibili operazioni di grande convenienza economica. Le grandi opportunità di vendita/acquisizione avvengono e sono avvenute nel nostro settore, e questo dovrebbe farci riflettere, attraverso i tribunali".

#### **Intende fallimenti...**

"Sì, io sono convinto che, soprattutto nel settore macchine utensili, la brutta fine di qualche nostra impresa non sia dipesa dall'incapacità dell'imprenditore nel gestire la propria azienda, ma dall'incapacità dell'imprenditore, nella maggior parte dei casi, di cogliere quei cambiamenti esterni che hanno reso poi impossibile rimanere sul mercato e quindi mancare l'obiettivo primario di cui parlavo, la continuità dell'azienda, obiettivo che dovrebbe essere, ma non è facile, al di sopra degli interessi anche del singolo socio".

#### **Qual è la cronistoria dell'espansione di Gruppo Riello Sistemi?**

"Nel 1994 vi fu l'acquisizione della Comas, oggi completamente integrata nell'attuale Riello Macchine. Questa acquisizione ci permise di ampliare la gamma prodotto e, con l'aggiunta di altri prodotti, di passare dai 6 milioni di fatturato del 1988 ai 30 milioni di euro nel 2000. Quello è stato il picco, oggi siamo attorno ai 28 milioni. Nel 2000 venne l'acquisizione di Mandelli. In seguito l'attenzione si focalizzò su un'acquisizione in area 'euro-germanica' nel convincimento, come accennavo in precedenza, che la capacità di penetrare il mercato tedesco avesse, abbia e avrà ancora per molti anni come requisito essenziale l'essere tedeschi. Non tedeschi intesi come made in Germany, ma di cultura tedesca e quindi

capaci di operare su tutta l'Europa che io definisco germanica. A conforto di questa mia tesi, racconto sempre di quella distonia che c'è tra la Svizzera e l'Italia per cui il nostro Paese produce il doppio di quello che produce la Svizzera ma la quota di mercato in Germania dei costruttori italiani è del 5% mentre quella degli svizzeri è del 14%. Siccome io non penso che le aziende italiane siano peggiori di quelle svizzere, sono convinto che gli svizzeri spuntino una quota di mercato maggiore in Germania di noi italiani (anche perché le aziende svizzere sono quasi tutte localizzate nella Svizzera tedesca) perché c'è quella affinità di cultura. A fine del 2001, a solo un anno dall'acquisizione di Mandelli, acquisimmo anche la tedesca Burkhardt + Weber.

"Il 2002, 2003, 2004, 2005 sono stati anni difficili per il settore, comunque, per noi, anni di consolidamento. Nel 2003 cominciammo a targettizzare una acquisizione nella logica commerciale del completamento del nostro prodotto sul mercato nordamericano, acquisizione che chiudemmo il 15 novembre 2005, ciò ci ha portato a essere presenti con uno stabilimento di produzione anche in Canada. Si tratta di una realtà (la Tri-way Manufacturing Technologies Corporation) più piccola delle precedenti, con una linea di prodotto coerente con i nostri prodotti e che ci permette oggi di offrire al mercato americano una struttura di servizio, vendita e assistenza post vendita degna di tale nome".

#### **Allora, il segreto per andare all'estero è 'travestirsi' da tedeschi, da americani ecc...**

"Non è un problema di travestirsi ma di imparare. Perché allora sarebbe sufficiente aprire un ufficio, mentre sono i metodi che non conosciamo. Il mercato globale, soprattutto negli ultimi anni, invece di uniformare ha reso più differenziati i prodotti e i comportamenti. La logica con la quale si esportava negli anni 70 e 80 era quella di dire: produco una cosa che va bene per il mio mercato di riferimento e cerco di venderla anche in mercati diversi dal mio. Questo era accettato. Oggi la caratterizzazione dei mercati è tale per cui le esigenze di mercati diversi tra loro, come lo sono quelle del mercato germanico/mediterraneo, o quelle del mercato americano



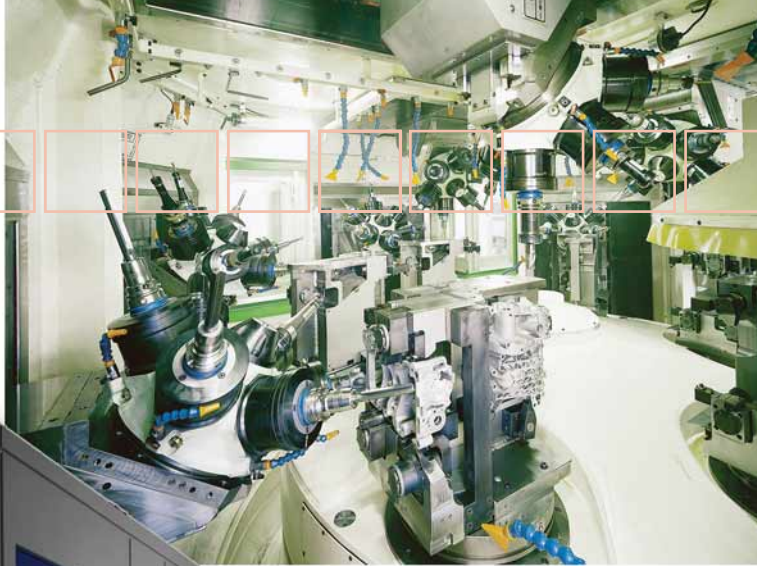
rispetto a quello asiatico e cinese, sono così varie che per avere un minimo di successo su quelle aree, è convinzione mia, bisogna apprendere quali sono le differenze che quel mercato vuole rispetto al tuo mercato di riferimento. Non è detto che ci siano ma spesso ci sono".

#### **Tornando all'espansione di Gruppo Riello Sistemi...manca la Cina...**

"In Cina ci siamo insediati tra il 2000 e il 2002 con una struttura diretta non di produzione perché il nostro obiettivo è quello di vendere i prodotti che facciamo, noi vogliamo fare gli imprenditori in Europa non in Cina. Sul territorio cinese, non avendo ancora capito la strategia più adeguata per un mercato che evolve così velocemente, ci siamo strutturati con un sell and service a Shanghai e oggi questo Paese mediamente soddisfa il 10% del nostro volume di affari. Noi pensiamo che nel corso dei prossimi dieci anni questa quota debba arrivare a circa il 25%, e ci auguriamo che lo diventi senza che cali il resto. L'obiettivo finale quindi, rimanendo noi fortemente focalizzati all'interno dell'Europa, che noi stimiamo avrà delle grandi crescite, è quello di muoverci

Nella pagina accanto: Andrea Riello, 44 anni, laureato in economia aziendale, è presidente e amministratore delegato di Gruppo Riello Sistemi.

In basso e a destra: Centri di lavoro e applicazioni speciali; le due linee di prodotto di Gruppo Riello Sistemi.



da un fatturato dei primi anni 90, in cui avevamo il 99% del fatturato in Europa continentale, a un fatturato che dica che il 50% è ancora venduto all'interno dell'Europa continentale e il 50% è venduto al di fuori. Questo per cogliere anche l'opportunità di bilanciare le eventuali congiunture negative che ci possono essere nelle varie aree del mondo. Oggi le aziende italiane ed europee hanno passato cinque anni di grandi difficoltà non perché il mondo non fosse in boom economico ma perché l'Europa soffriva di stagnazione economica, infatti in questi cinque anni il resto del mondo, a partire dalla Cina, dall'Asia, dal nord America, e anche dal Giappone, ha registrato tassi di crescita straordinariamente positivi. Oggi abbiamo un'azienda che opera commercialmente su quattro aree geografiche ben distinte: l'Europa mediterranea e l'Europa germanica, il Nord America e l'Asia e che produce in 4 stabilimenti di produzione di cui tre in Europa e uno in Nord America. Aggiungo una riflessione: il progressivo distacco tra il mercato che si serve e il luogo in cui si produce un oggetto, porterà, nei prossimi anni, come già avvenuto per i

grandi produttori del nostro settore come Mazak, Makino per i giapponesi, Trumpf o Heller per i tedeschi, come già avvenuto per Comau o per Prima Industrie per quanto riguarda gli italiani, sempre più il mercato a non interessarsi di dove vengono fatte le cose, nel momento in cui chi produce sarà in grado comunque di dare la qualità e le performance attese. Il mercato italo-mediterraneo è ancora molto legato al concetto del 'dove' si fa una cosa. Nei prossimi anni sarà più importante 'come' si fanno le cose e non 'dove' le si fa".

#### ***A questo discorso come si collega il fattore delle dimensioni aziendali?***

"Si tratta di un fattore relativo: operare con un fatturato di un centinaio di milioni di euro quale quello della nostra dimensione di oggi non può essere considerato una grande dimensione se i miei principali competitori sono grandi da 4 a 5 volte quanto sono grande io. L'altro retaggio culturale a mio avviso che rende difficile seguire queste strategie è prendere atto che il mondo è pieno di bravissimi manager ai quali si possono delegare fasi importanti della gestione della propria realtà. Dico solo

fasi perché è indubbio che alla guida strategica dell'azienda deve esserci una persona che abbia una visione complessiva della situazione. Chi ha scelto la strategia diversa, quindi chi pensa di essere in grado di garantire continuità alla propria azienda crescendo soltanto endogenamente oppure non crescendo affatto, non ha per forza sbagliato. Dipende dal segmento in cui si trova, dalla quota di mercato che ha in quel settore e dalla capacità che ha di rimanere competitivo. Quindi non è vero che crescere è giusto e non crescere è sbagliato, come valore assoluto, sono due strategie che devono avere alla base la continuità dell'azienda. A fronte di un mercato globalizzato, per buona parte dei prodotti del nostro settore, la dimensione diventa un fattore di criticità; per molti altri però la dimensione non grandissima può essere un punto di forza qualora abbiano scelto di essere molto vicini al cliente con prodotti non standardizzati".

#### ***Secondo lei, nei prossimi anni assisteremo alla diminuzione del numero delle imprese medio-piccole?***

"Io non lo so se questo è un problema del nostro settore, posso dire due cose: nelle analisi macro, fatte anche da Mediobanca, e analizzati i bilanci degli ultimi anni, è dimostrato che le aziende medio-grandi mediamente sono cresciute di più delle aziende medio-piccole, hanno mediamente guadagnato di più delle aziende medio-piccole, hanno dimostrato in sostanza che nella media - che non significa che non ci siano delle eccezioni - la dimensione sta diventando per tutti i settori un fattore di maggiore criticità per poter continuare a crescere e per poter continuare a remunerare i fattori di capitale. Questo è stato dimostrato anche dalle ultime analisi fatte da Ucimu sui bilanci

delle aziende del nostro settore, dove emerge con chiarezza che le aziende medio-grandi hanno performato meglio delle aziende medio-piccole. Io non penso che sia un problema di dimensione ma di competenze. I nostri prodotti hanno al loro interno, come l'automobile, talmente tante tecnologie che oggi più di ieri diventa difficile mantenerne la padronanza e il controllo senza creare delle sezioni di specializzazione e quindi non è sufficiente la capacità sistemica tipica degli imprenditori italiani di comporre delle tecnologie diverse per farne uscire un buon prodotto. Bisogna avere anche delle forti competenze sulle singole tecnologie per poter scegliere. Questo richiede una quantità di risorse superiori al passato e questo secondo me è il salto fondamentale.

"C'è stato un periodo ad esempio in cui le strategie di adozione dei sistemi di controllo delle macchine utensili implicavano la produzione all'interno. Oggi quasi tutte le aziende si sono orientate nell'acquisire all'esterno i sistemi di controllo. Il fattore critico quindi non è acquisire la tecnologia del controllo delle macchine utensili ma è acquisire la capacità di gestire al meglio la tecnologia di controllo delle macchine utensili, ed è difficile, e lo sarà sempre più, che singole persone abbiano fortissime competenze in campi tecnologici diversi che vanno dall'utensileria, all'utilizzo e conoscenza di analisi dei materiali e quindi a diversi materiali di lavorazione (una volta esisteva solo la ghisa, oggi si va dalla ghisa al materiale composito più sofisticato e lavorare il titanio è cosa normale) per passare poi ai sistemi di controllo, ai software di gestione delle macchine, ai software di controllo nonché agli strumenti di gestione dell'azienda stessa che diventano più complessi per capire prima e meglio i fenomeni. Io vedo che molte delle riorganizzazioni aziendali negli ultimi anni hanno mirato a ridurre il numero delle competenze necessarie per potersi focalizzare su quelle e non su altre".

**Saranno capaci i nostri imprenditori di fare questa analisi e di gestirne le conseguenze?**

"Quello che posso dire è questo: è possibile farlo. Fra i miei colleghi spesso si dice: 'se l'occhio del padrone non con-



**Secondo Riello, la dimensione aziendale sta diventando un fattore di maggiore criticità per poter continuare a crescere e per poter continuare a remunerare i fattori di capitale.**

trolla, le cose vanno male', da ciò deriva che, siccome una sola persona non può essere dappertutto, l'azienda, per rimanere sotto controllo, non può allargarsi più di tanto; vorrei fare un esempio: una funzione critica all'interno della nostra azienda è sicuramente la funzione commerciale, proprio per lo stretto rapporto di relazione che deve esserci tra azienda e cliente o azienda e distributore/agente. Un direttore commerciale che in due, tre, quattro anni, riesce a incrementare le vendite da 10 milioni di euro a 30 milioni di euro è sicuramente molto bravo. La riflessione da fare è che quel bravissimo direttore commerciale potrebbe essere non adeguato a portare l'azienda dai 30 ai 60 milioni di euro. Qualche volta le competenze richieste e le conoscenze sono tali per cui, io dico, ci accontentiamo. Questo non vale solo per il direttore commerciale ma anche per chi guida e gestisce l'azienda. La capacità da parte dell'imprenditore di prima generazione, ma anche di alcuni della seconda, di fare, in termini gestionali, un passo indietro per farne fare due in avanti all'azienda, è molto bassa.

Allora quello che posso dire è che non so se ce la faremo ma che farlo si può. Nel nostro settore le problematiche organizzative gestionali, i contenuti tec-

nologici del prodotto, la forte specializzazione delle risorse umane che sono richieste all'interno dei processi non permettono tassi di crescita comparabili con tassi di crescita di aziende che operano in settori più nuovi, emergenti. Bisogna rendersi conto che la crescita non deve essere soltanto compatibile con le risorse finanziarie dell'azienda ma la crescita deve essere anche compatibile con la capacità delle persone di crescere all'interno della realtà. Perché a mio avviso la crescita non può avvenire con iniezioni esclusivamente di management dall'esterno ma con un giusto equilibrio di management dall'esterno e crescita del management dall'interno. Nessuno dei due è irrinunciabile. Dico anche che si potrebbe fare di più se si trovasse, tra colleghi che operano in settori contigui, una maggiore apertura al voler bene alla propria azienda piuttosto che al voler bene alla propria poltrona".

**Lei sta parlando di un'utopia...**

"Non è vero. Dobbiamo prendere l'esempio da chi l'ha fatto e da chi l'ha fatto bene. Forse ci vuole un'altra generazione. Quello che mi auguro è che non ci vogliano altri fallimenti per far sì che le aziende si mettano insieme. La maggior parte delle acquisizioni nel nostro settore negli ultimi anni sono avvenute quando l'oggetto acquistato non era più in mano al fondatore o al principale azionista. Fortunatamente le aziende, in quanto tali, non spariscono mai.

"C'è una domanda di aziende superiore all'offerta, quindi, quando a chi vuole seguire la strategia di crescita, si presenta l'opportunità di comprare un'altra realtà, normalmente la realtà non sparisce ma vi è una aggregazione forzata, come la chiamo io. Col beneficio di tutti tranne che per l'imprenditore che ha lasciato. All'interno di questo fenomeno si inserisce il fenomeno della possibile colonizzazione della Cina nel nostro settore che è un pericolo importante. Io sono liberista di principio, non mi interessa se il titolare di una azienda è italiano, cinese o tedesco. Nel caso di beni strumentali però ci sono alcune considerazioni importanti da fare che sono di tipo strategico. È indubbio che i Paesi sviluppati che hanno mantenuto al loro interno un peso del manifatturiero importante hanno anche un settore



**L'espansione di un'impresa non può essere solo economica, secondo Andrea Riello, ma la crescita deve riguardare anche le risorse umane a tutti i livelli a cominciare dal management.**

della macchina utensile importante. Quelle nazioni che per scelta o per obbligo hanno perso il settore della macchina utensile si sono progressivamente deindustrializzate. La realtà case study è l'Inghilterra. L'Inghilterra aveva una settore della macchina utensile fortissimo; a un certo punto si decise di fare dell'Inghilterra il principale Paese europeo per i servizi finanziari e questa nazione ha perso nel corso di un ventennio i più importanti nomi del brand manifatturiero che sono stati o chiusi o colonizzati da investitori stranieri".

***A cominciare dall'auto....***

"A cominciare dall'auto che, volente o nolente, assorbe direttamente o indirettamente il 60% del mondo delle macchine utensili; l'auto è il primo settore di sbocco per il costruttore di macchine utensili. Se ragioniamo a livello di sistema Paese e pensiamo al forte sviluppo della Cina degli ultimi anni come allo sviluppo del Giappone del primo dopoguerra, possiamo chiaramente indivi-

duare che l'unico modo oggi per influenzare la crescita dell'economia reale di un Paese e quindi il suo sviluppo è togliergli i mezzi di produzione. Non a caso tanto a livello europeo quanto a livello mondiale, esiste ancora per alcune classi di nostri prodotti la normativa sul 'dual use' per cui determinate tecnologie non sono esportabili in Paesi considerati a rischio se non con autorizzazioni ministeriali. L'unico fattore che potrebbe ritardare lo sviluppo di una realtà economica come la Cina potrebbe essere la carenza di tecnologia e se provassimo in modo utopistico a immaginare che i principali Paesi produttori di beni strumentali, mi riferisco ai Paesi europei, al Giappone e al Nord America, decidessero dalla sera alla mattina di non vendere più beni strumentali alla Cina, la Cina subirebbe sicuramente un rallentamento del suo sviluppo industriale perché ancora oggi importa il 50% dei suoi consumi, in quanto la produzione cinese non è in grado nemmeno quantitativamente di soddisfare la domanda interna anche se il livello produttivo si sta fortemente sviluppando nell'ambito di una chiara strategia nazionale attraverso anche agevolazioni e protezioni nell'ottica di rimanere indipendenti dal sistema

mondiale.

"Contemporaneamente abbiamo visto come negli ultimi 5 anni un certo numero di acquisizioni da parte di aziende cinesi pubbliche siano state effettuate nell'area occidentale del mondo, principalmente Germania e Nord America, con la finalità di acquisire velocemente tecnologia e conoscenze tecnologiche. Questo è visto in modo positivo se avviene nell'ambito di un equilibrio, ma se un'area geografica del mondo non detiene più le conoscenze tecnologiche per trasformare i prodotti, quindi le conoscenze per fare i prodotti, quindi le macchine utensili, deve dipendere da qualcun altro che gli viene a dire che cosa fare. Questo è un rischio notevole. Quasi tutti i Paesi evoluti, in primis il Giappone poi gli USA, la Germania fino a qualche anno fa, hanno sempre protetto il settore considerato strategico per la nazione. Negli ultimi 3 anni per la prima volta forse è avvenuta nel nostro settore una operazione diversa. Un grande gruppo di proprietà americana, una grande banca di affari privata, in 36 mesi ha messo insieme un gruppo di macchine utensili, metà americano metà tedesco, che ha raggiunto il miliardo e mezzo di euro di fatturato, che è la dimensione massima di un singolo gruppo nel nostro settore a livello mondiale. È il gruppo Maxcor che ha comprato in 36 mesi Esab, Cincinnati Lamb e tutta la divisione macchine utensili del gruppo Thyssen, in Germania Hespapp diventando il primo player mondiale. In questa operazione di acquisizione, l'anomalia è che alcune grandi aziende tedesche sono state vendute, mentre nel passato le grandi aziende tedesche nei momenti di crisi erano salvate dalle banche, come è avvenuto in tanti altri settori dell'economia tedesca. Questo è un fenomeno nuovo e ogni nuovo fenomeno è un momento di vivacità. Chi ha 40 anni non può vederlo che con positività perché ogni cambiamento può essere una minaccia ma può rappresentare anche una grande opportunità. Io quindi sono molto favorevole, sottolineando il fatto che bisogna porci molta, molta attenzione, perché gli effetti provocati dalle mosse di un tale colosso si potrebbero ripercuotere in ogni direzione...".

**readerservice.it n.99**