



## Andrea Riello

Presidente e amministratore delegato Gruppo Riello Sistemi

*Essere vicini ai clienti non solo per la vendita ma anche per la personalizzazione del prodotto e per il service, puntando in maniera costante a innalzare il livello tecnologico delle soluzioni proposte. Sono le linee guida alle quali si ispira Andrea Riello, presidente e amministratore delegato di Gruppo Riello Sistemi. Il suo segreto? Una passione che spesso porta a decisioni che superano la stretta logica dei numeri*

# Una questione di cuore

di Daniele Pascucci



Gruppo Riello Sistemi è composto da quattro realtà industriali (due in Italia, una in Germania e una in Canada) e diverse filiali commerciali nei principali mercati di esportazione.

La produzione si sviluppa per il 95% in Italia e Germania, con il Nord America al 5%; le attività produttive interne sono focalizzate sui processi fondamentali quali ricerca e sviluppo, progettazione, assemblaggio, installazione e service.

In totale si contano circa 500 dipendenti, e il fatturato 2009 si è chiuso oltre i 90 milioni di euro, in calo di quasi un 20% rispetto all'anno precedente.

La connotazione internazionale è confermata da un export vicino al 90%, con il 35% destinato ai Paesi extraeuropei.

Abbiamo rivolto alcune domande ad Andrea Riello, presidente e amministratore delegato Gruppo Riello Sistemi.

“Le aziende del nostro Gruppo sono presenti con installazioni in Cina da quasi trent'anni; la decisione presa agli inizi del Duemila di aprire una filiale tecnico-commerciale, si è confermata strategicamente la più corretta, viste le notevoli e crescenti opportunità che questo mercato offre. Abbiamo oggi oltre 350 installazioni e una struttura di supporto al cliente che ci permette di essere efficaci sia nelle fasi di pre sia di post vendita.

Ci siamo focalizzati sui settori per noi fondamentali quali: energia, aeronautica, ferroviario, idraulica e fittings”.

**La Cina è un mercato interessante per definizione ormai: ma quali sono oggi le reali motivazioni della presenza di Gruppo Riello Sistemi China in quel Paese? Sono le stesse degli inizi del Duemila?**

**Altro mercato importante, le Americhe: ci può fare un bilancio della vostra presenza con GRS North America? Quali le strategie e gli sviluppi futuri per quell'area geografica?**

La strategia, come in Cina, era e resta quella di avere una struttura che ci permetta di essere vicini al cliente, non solo per la vendita ma anche per la personalizzazione del prodotto e per il service. Le difficoltà economiche del mercato americano dell'ultimo triennio non ci hanno aiutato a raggiungere obiettivi che ora riteniamo siano raggiungibili, avendo nel frattempo consolidato la nostra struttura commerciale”.

**In questi mesi si è tanto parlato di crisi economica accennando al fatto che, dopo la tempesta, nulla sarebbe più stato come prima...Come sarà allora secondo lei il mercato futuro delle macchine utensili?**

“Lo spostamento a Est, e anche verso l'Estremo Oriente, dei mercati riguarda e riguarderà sempre più anche il settore delle macchine utensili. Condividiamo la previsione che proietta a tre anni uno spostamento del

## Imprese & Mercato

10% del mercato mondiale da Occidente a Oriente. Questo incide anche sulle soluzioni tecniche; dobbiamo essere in grado di sviluppare soluzioni che siano eccellenti nei contenuti tecnologici (non si può sottovalutare la crescita qualitativa dei produttori locali) che siano coerenti con la competitività di utenti con un ridotto costo della manodopera e che siano flessibili verso gli incrementi di volumi”.

“Stiamo parlando della prima fiera importante di macchine utensili che si svolge in Italia dopo la fase acuta della crisi. È l'occasione per incontrare i clienti, riprendere in termini concreti le iniziative d'investimento che negli ultimi due anni sono spesso state congelate, e presentare le novità che nel frattempo abbiamo sviluppato. Le aspettative sono positive; ci attendiamo una buona quantità e un'elevata qualità dei visitatori, con una volontà di ripartire in quel piano d'investimenti che la Germania ha già riavviato, e che in Italia ancora non vede lo slancio atteso”.

“Un marchio resta grande solo se è in grado di rispondere alle attese del suo mercato. Il nostro Gruppo, in coerenza con la segmentazione tecnologica e geografica del proprio mercato di riferimento, si è strutturato per essere vicino al proprio cliente, indipendentemente dalle sue dimensioni. Per esempio, il settore della lavorazione per conto terzi resta in Italia un nostro obiettivo fondamentale, continuando

a focalizzarci sulle soluzioni e applicazioni che riteniamo strategiche. In questo 'nostro' mercato, la competitività è un 'must', l'unica strada che ci permetterà di consolidare le quote di mercato”.

**Lei è un profondo conoscitore del 'sistema Germania'; per anni si è parlato di costruire un efficiente 'sistema Italia' per promuovere l'industria italiana e poco o nulla si è fatto: è ora di rinunciare all'idea e di battere altre strade?**

“L'Italia resta il secondo Paese manifatturiero d'Europa, dopo la Germania, e il quinto al Mondo. Non riesco a immaginare nel medio termine un cambiamento di questa nostra vocazione. La preoccupazione del confronto con la Germania, cioè quello che è il nostro primo

partner commerciale, ma anche il nostro maggiore concorrente quando esportiamo in altre aree, deriva dall'efficacia e rapidità delle azioni che i tedeschi sono stati in grado di portare a compimento. L'Italia ha perso negli ultimi 10 anni il 27% di costo per unità prodotta nei confronti della Germania; la politica deve agire con la massima efficacia, e in tempi che sino a oggi non ha mostrato di saper realizzare”.

**Energia, aerospace, medicale, militare... sono i settori sempre citati come un mantra per dirsi che non tutto è fermo e qualcosa si muove, ma cosa è davvero in grado di assicurare ossigeno all'industria delle macchine utensili?**

“I settori citati, con l'aggiunta dell'alimentare, sono certamente quelli che hanno continuato a reggere anche nel periodo di crisi; per la macchina utensile, la ripresa di altri comparti, quali macchine operatrici (a eccezione delle macchine alimentari, che hanno comunque retto), movimento terra e macchine

agricole, veicoli industriali e automobilistico, e non dimentichiamo l'edile, resta fondamentale”.



Nato a Venezia nel 1962 da una famiglia di imprenditori, Andrea Riello si laurea, ventitreenne, in Economia aziendale presso l'Università Ca' Foscari di Venezia.

Nel 1986, a completamento del suo percorso formativo, si trasferisce all'estero, prima a Bruxelles e, successivamente, a Londra. Nel 1989 entra in Riello Macchine (Riello Sistemi S.p.A.). Nel 1991 ne diventa amministratore delegato e direttore generale. Dal 2001 è presidente di Gruppo Riello Sistemi. Nel 1994 diventa vicepresidente di Ucima e nel giugno 2000 viene eletto presidente. Dal giugno 2002, è membro del consiglio direttivo di Confindustria. Nel maggio 2005 viene eletto alla guida di Confindustria Veneto, carica che ha ricoperto fino a gennaio 2009. Dal 2006 a marzo 2010 è stato consigliere di amministrazione di Save S.p.A., società quotata alla Borsa di Milano, concessionaria della gestione dell'aeroporto di Venezia. Dal maggio 2009 è membro del consiglio di amministrazione di Unicredit Corporate Banking S.p.A.



“L'auto è certamente in testa ai prodotti industriali che prioritariamente si producono vicino a dove si vendono; la Cina per esempio non è certamente un'area nella quale si producano auto per esportarle. In Europa il più grosso produttore, il Gruppo VW, produce in un'infinità di Paesi oltre alla Germania: Belgio, Spagna, Portogallo, Polonia, ecc., ma nessuno si pone la domanda se il prodotto finale non sia 'tedesco'. Resta fondamentale la qualità del prodotto e del servizio; la standardizzazione dei processi produttivi ha permesso di rendere indifferente il luogo nel quale gli stessi sono sviluppati. Per la macchina utensile, la delocalizzazione produttiva è oggi realizzata solo per prodotti molto standardizzati, con elevati volumi; fanno eccezione a volte alcuni processi di approvvigionamento (strutture e relative lavorazioni), ma le fasi fondamentali, fortemente legate al know-how si svolgono non solo 'a casa', ma anche vicino alle strutture tecniche aziendali, progettazione in testa.

**Recentemente si è molto dibattuto in merito al caso Fiat. Le sottoponiamo un paradosso: diamo per scontato che gli imprenditori abbandonino in massa l'Italia e si mettano a produrre all'estero. Le auto Fiat sarebbero ancora 'italiane'? Le macchine utensili fatte in Serbia sarebbero ancora 'made in Italy'?**

Vedo estremamente difficile una delocalizzazione produttiva di macchine utensili fortemente personalizzate come quelle del nostro Gruppo”.

**Come sempre, sarà il mercato a dettare le regole del gioco per il futuro. Ma l'identità delle squadre in campo rimarrà pur sempre un fattore decisivo: con che maglia, con che idee, con che cuore, giocherà la sua?**

“La maglia è quella di chi ogni giorno deve conquistarsi il posto in campo; l'allenatore che decide la squadra è il mercato, e chi resta fuori squadra deve rapidamente recuperare la forma per tornarci.

Le idee fondamentali sono: dimensioni tali da poter superare la massa critica che permetta di essere un global player, presente nelle principali aree mondiali di consumo; focalizzazione su prodotti destinati ai mercati tecnologici strategicamente individuati; competenza tecnica e commerciale, la differenza tra le aziende la fanno le persone.

Per quanto riguarda il cuore, il mio è quello di un imprenditore che appartiene a una famiglia che opera da cinquant'anni nelle macchine utensili; lo faccio con una passione che a volte mi porta a decisioni che superano la stretta logica dei numeri”.