

Luca Peli

presidente di IMT - chairman di Paritel S.p.A.

Se la crisi diventa una svolta

A colloquio con Luca Peli, presidente di IMT (Italian Machine Tools), che ha recentemente realizzato una delle più importanti aggregazioni aziendali nel mercato italiano delle macchine utensili riunendo sotto una holding Tacchella Macchine e Morara-De.Ci.Ma. Emergono ruolo, azioni e strategie di Paritel S.p.A., la finanziaria di partecipazioni industriali che ha condotto in porto l'operazione e di cui il manager è chairman e azionista di riferimento

di Daniele Pascucci

Paritel Finanziaria, società bolognese con 700 addetti e oltre 120 milioni di euro di fatturato, da oltre 20 anni opera nella gestione di piani di rilancio, a medio lungo termine, di imprese industriali. Sono tre i suoi settori principali di attività: macchine utensili; packaging; automazione di impianti industriali. L'azienda, impegnata nell'aggregazione prima di De.Ci.Ma e poi di Morara (storico marchio bolognese nelle rettificatrici) ha recentemente acquisito Tacchella Macchine, l'importante costruttore italiano di rettificatrici, aggiungendo un





nuovo tassello al progetto IMT - Italian Machine Tools, holding controllata da Paritel. Tacchella Macchine e Morara-De.Ci.Ma sono ora incorporate appunto in IMT. Alberto Tacchella, insieme con altri componenti della famiglia, ha investito in IMT acquisendo una quota significativa (25%) di partecipazione azionaria. Per meglio inquadrare questa interessante novità abbiamo rivolto alcune domande a Luca Peli, presidente di IMT.

“Il progetto IMT nasce da un’idea piuttosto diffusa: aggregare aziende medio piccole nel settore delle macchine utensili, in particolare nella rettifica, per costituire un attore più forte, più efficiente, con la possibilità di giocare un ruolo importante sul mercato globale. Idea già venuta a tanti, che per molti fattori non si è mai attivata. L’originalità è che noi l’abbiamo fatto”.

“Prevalentemente per un fatto di identità della medio piccola impresa italiana: le aziende italiane hanno sovente una identità molto specifica e appartengono ancora alle famiglie che hanno fondato l’azienda e che hanno messo il proprio cognome nel logo delle aziende stesse. Per tutto il 900 è stato così in tutta Europa e anche in America: il fondatore dava il suo nome all’azienda di macchine utensili. Questo ha rap-

presentato un grande vantaggio in determinati momenti della storia economica, ma può rappresentare un grande vincolo in momenti diversi. L’identità, motore del modello della piccola-media impresa, è un limite quando diventa identificazione (senza il titolare l’azienda perde valore) o quando è necessario rinunciarvi per un profondo cambiamento della realtà che circonda l’impresa - come la necessità di adeguamento a un mercato assolutamente globale -. Per non parlare poi della evoluzione tra prima, seconda e terza o quarta generazione di famiglia, con una proprietà sempre più allargata. Ma il discorso sarebbe troppo lungo”.

Era proprio necessaria una crisi così forte per dare la spinta a progetti come il vostro?

“Per la verità non mi risulta che al momento di progetti ‘come il nostro’ ce ne siano tanti. Sì, se ne parla molto, ma di cose concrete non ne ho ancora viste. Certo che la forte crisi può rappresentare una motivazione, ma evidentemente non c’è una relazione diretta, altrimenti, vista la situazione di molte aziende del settore, di aggregazioni ce ne sarebbero già tante. Le confiderò anche un piccolo segreto: in Paritel il progetto ‘macchina utensile’ è partito nel 2000 con l’acquisizione delle attività della Pfauter Italia. Solitamente ci attiviamo quando è necessaria una ‘discontinuità’, un’impennata, nella gestione dell’impresa; è innegabile che questa necessità coincida spesso con una crisi”.

Imprese & Mercato

“Vogliamo costituire un nuovo forte attore nel mondo delle rettificatrici, in grado di competere per l'eccellenza italiana su di un mercato globale. L'acquisizione di Tacchella Macchine e la sua aggregazione con Morara Decima è il primo importante passo in questa direzione. Infatti, nel mondo sono presenti più di 5.000 rettificatrici Morara, prevalentemente in Italia e nell'area del 'BRIC', e più di 15.000 rettificatrici Tacchella, in maggior parte in Europa. Le macchine Morara sono utilizzate particolarmente nei settori ferroviario, navale e tessile, le Tacchella nei settori automobilistico, motociclistico e aeronautico. Le due aziende sono presenti in tutta Europa con agenzie in esclusiva, a carattere nazionale nei vari Paesi e provinciale nel mercato italiano, che rappresenta il secondo mercato di assorbimento di macchine utensili dopo la Germania. Alle già consolidate filiali a Mosca, a Pechino e a Pune (India) si aggiungeranno a breve le filiali in Brasile e Stati Uniti. L'aggregazione di Morara Decima e Tacchella Macchine, consentirà a IMT di diventare solutore di problemi a gamma completa cominciando nel settore della finitura e della rettifica cilindrica, dalle rettificatrici universali, alle rettificatrici per interni, per alta produzione, ai centri di rettificazione, alle macchine multitasking”.

“Il percorso di aggregazione è appena cominciato. Le prossime acquisizioni riguardano, potenzialmente, tutti i settori della rettifica. Siamo molto interessati alle 'senza centri',

All'interno di quale strategia si colloca l'acquisizione di Tacchella Macchine?

All'interno di quale strategia si colloca l'acquisizione di Tacchella Macchine?

certamente anche alle rettificatrici in piano, soprattutto di grande dimensione. Sui mercati emergenti, nei quali è prevista la maggiore crescita a livello globale e quindi un assorbimento di macchine di tutte le tipologie citate, sono anche molto importanti le rettificatrici verticali”.

Ogni acquisizione comporta dei processi di razionalizzazione: come state procedendo in questo senso?

“Gli obiettivi generali che ci siamo preposti sono due: generazione di forti vantaggi competitivi e miglioramento della profittabilità del business. Del primo obiettivo fanno parte l'allargamento dell'offerta tramite cross selling e l'assemblaggio di quote di mercato, la salvaguardia dei diversi marchi e la valorizzazione e rafforzamento delle reti commerciali. Del secondo obiettivo fanno parte la creazione di sinergie operative e la specializzazione degli stabilimenti”.

La parte più difficile di un'acquisizione probabilmente è quella dei cambiamenti culturali e di mentalità: voi come intervenite su questo livello?

“Torniamo al tema della identità. Il ruolo di Paritel quale aggregatore consente di rovesciare lo schema. Come imprenditore, non rappresento il nome, la storia di un'azienda, e quindi non configuro il rischio di egemonia, di colonizzazione, di voglia di invadere il territorio di altri. Io sono pronto

a rinunciare a quei ruoli che chi ha identità deve mantenere, perché la mia identità, in questo processo di aggregazione, è principalmente quella dell'azionista di riferimento della finanziaria di partecipazioni industriali. Posso quindi con maggiore facilità occupare quei ruoli che sono fondamentali in un processo di aggregazione. Nella fattispecie,



MORARA

Nel mondo sono presenti più di 5.000 rettificatrici Morara.

L'ingegner Luca Peli è nato a Bologna nel 1953, dove si è laureato in ingegneria elettronica presso la locale università a soli 23 anni. Dopo un'intensa esperienza progettuale in importanti gruppi multinazionali, alla fine degli anni 70, già fonda la sua prima azienda, che si occupa di automazione industriale. Verso la fine degli anni 80 ricopre importanti incarichi di top manager in una holding industriale, quindi riprende la vocazione di imprenditore e crea Paritel S.p.A., la finanziaria di partecipazioni industriali di cui è tuttora chairman e azionista di riferimento.



Luca Peli

Alberto Tacchella assume il ruolo di portavoce e di referente di mercato dell'aggregazione Morara Decima Tacchella, rappresenta l'elemento di continuità, quindi mantiene l'identità, il ruolo, il marchio e la storia aziendale, mentre Paritel aggiunge qualcosa che rappresenta l'elemento di cambiamento".

"I marchi storici sono un valore dal quale non vogliamo né possiamo prescindere. IMT rappresenta il motore dell'aggregazione e non si sostituirà ai due marchi, né a quelli che potranno essere aggregati in futuro".

Come intendete conciliare lo sviluppo di IMT con i due marchi storici Morara e Tacchella?

"La struttura delle aziende italiane produttrici di macchine utensili presenta oggi segni di debolezza, in particolare per quanto riguarda i costi di sviluppo prodotti e per le attività di internazionalizzazione. L'aggregazione è senz'altro auspicabile perché rappresenterebbe una strategia molto efficace per entrare a pieno titolo nell'impianto delle nuove regole e per competere con adeguati strumenti. Non credo però che sia un processo facile e che sfoci necessariamente in una tendenza. Ci sarebbe bisogno di un soggetto aggregatore, come potrebbe essere il modello 'MU holding' pensato da Ucimu, cioè uno strumento a sostegno dei processi di aggregazione attorno a holding di settore che siano in grado di 'mettere

Da un punto di vista generale, credete che assisteremo ad altre aggregazioni nel mercato italiano delle macchine utensili? C'è una vera tendenza o sono solo episodi?

insieme' realtà complementari. Il modello MU holding potrebbe essere costituito da un mix di fondi pubblici e privati, per dare maggiore respiro a queste iniziative e togliere la necessità di fare profitto entro i tempi brevi che invece caratterizzano le normali iniziative finanziarie".

L'assetto oggi raggiunto da IMT è già sufficiente ad affrontare le sfide internazionali o serve una ulteriore crescita dimensionale?

"Il mercato delle macchine utensili è fortemente ciclico. A volumi 2008, il valore in termini di ricavi dell'aggregazione Morara Decima Tacchella Macchine è pari a 80 milioni di euro. Noi prevediamo di tornare in un triennio a tali volumi solo grazie all'allargamento dell'offerta tramite cross selling e sviluppando la nostra presenza nel BRIC. Vogliamo però anche crescere per acquisizioni, con l'obiettivo di raggiungere un fatturato consolidato di IMT decisamente superiore ai 100 milioni di euro".

Una delle vostre aspettative è quella di suscitare attorno al vostro progetto anche l'interesse di partner finanziari: non crede che un altro elemento dovrebbe essere la capacità di fare ricerca e innovazione? In parole povere non temete di apparire solo come dei meri compratori?

"Nel progetto IMT c'è moltissima innovazione, a partire dall'ingegneria del progetto stesso di aggregazione. Sul fronte mercato, poi, siamo dei precursori, come dimostrano le nostre filiali da tempo aperte nelle aree caratterizzate dalle economie emergenti. Tornando sul fronte prodotto, la componente di ricerca e innovazione è più che forte. Entrambe le aziende, Morara-Decima e Tacchella, hanno fatto negli ultimi anni ingenti investimenti sul



A livello globale ci sono più di 15.000 rettificatrici Tacchella, in maggior parte in Europa.

prodotto e sulle tecnologie applicative che hanno portato al lancio di nuove famiglie di rettificatrici equipaggiate con soluzioni tecnologiche d'avanguardia e realizzate con le più moderne tecniche progettuali. Senza contare le collaborazioni con università e istituti di ricerca. IMT intende confermare questa attitudine e prevede continuità negli investimenti. In parole povere siamo tutt'altro che dei meri compratori, siamo degli investitori".

"Paritel è una società bolognese che, da oltre 20 anni, opera nella gestione di piani di rilancio, a medio e lungo termine, di imprese industriali. La nostra azienda agisce secondo una strategia basata sull'acquisizione, riorganizzazione, rilancio

La Paritel si fregia della dicitura 'Imprenditori della gestione aziendale', ci vuole parlare della professionalità che sta dietro a questo concetto?

e consolidamento di imprese a marchio storico. In Paritel sono concentrate le risorse umane per i nostri progetti; uomini di lunga esperienza di taglio internazionale e con esperienza consolidata anche all'interno di grandi organizzazioni, capaci di lavorare a progetto. I nostri uomini affiancano o sostituiscono il management dell'azienda appena acquisita per impostare o gestire la fase di riorganizzazione, lasciando poi le fasi successive a manager residenti".

Qualche maligno potrebbe pensare che il vostro business per svilupparsi ha sempre bisogno di una crisi: è davvero così?

"Noi siamo convinti che ogni rischio può rappresentare un'opportunità. Noi interpretiamo la crisi, questa in particolare, ma ogni crisi in senso generale, come un rischio e allo stesso tempo un'opportunità.

Albert Einstein diceva: 'Non pretendiamo che le cose cambino se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi può essere una gran benedizione per le persone e le nazioni, perché porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia. È nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. È nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze. Senza crisi non c'è merito".



READERSERVICE@FIERAMILANOEDITORE.IT - IMT N.11
PARITEL N.12