

RIVISTA DI MECCANICA OGGI

rmo

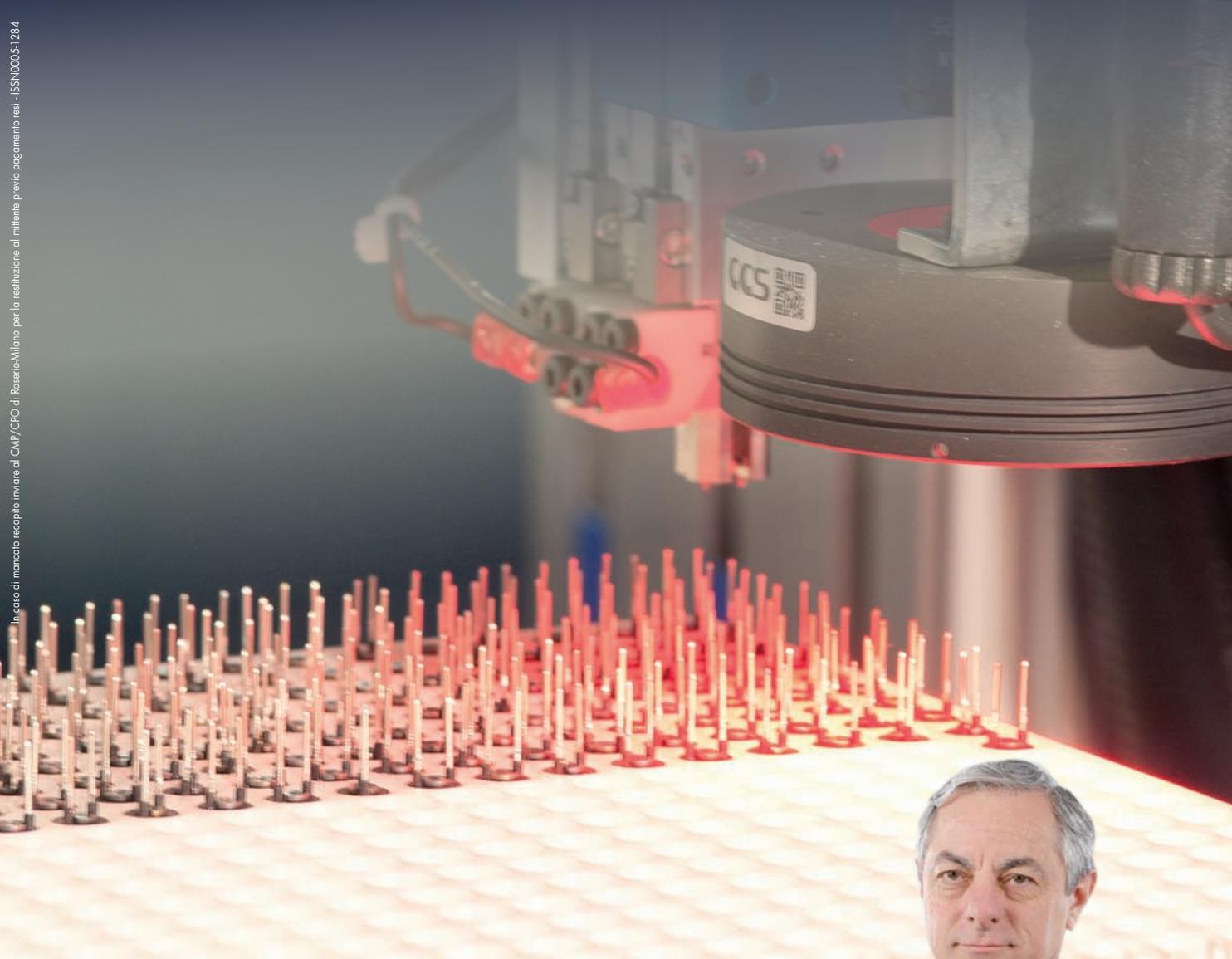


FIERA MILANO
MEDIA

IN ALLEGATO **uomini & imprese**

www.meccanica-plus.it

In caso di mancato recapito, inviare al CMP/CPO di Roserio/Milano per la restituzione al mittente previo pagamento resi - ISSN 0005-1284



**La macchina utensile
tra revamping e retrofitting**



**Quando l'olio lubrificante
diventa ecocompatibile**



Marco Livelli

CEO di Jobs

Italia protagonista nel terzo player mondiale

di Luca Rossi

A gennaio è partito un piano industriale che in breve darà vita a una holding che rappresenterà il Gruppo FFG sul mercato europeo e nordamericano: vi confluiranno le italiane Jobs, Sigma, Rambdaudi, Sachman, insieme alle tedesche FFG Werke (Boehringer, Hessapp, Modul, Hüller Hille, Witzig & Frank), la svizzera Pfiffner e il Gruppo MAG (presente in Germania, India, Ungheria ed USA), le ultime entrate a far parte del Gruppo FFG. Un'operazione tra le più importanti mai viste in Europa. Ma soprattutto vede protagonisti due italiani: Marco Livelli e Luigi Maniglio. Ne parliamo con il primo dei due

L' Italia gioca oggi un ruolo fondamentale all'interno di quello che è ormai diventato il terzo player mondiale nel comparto delle macchine utensili: il Gruppo FFG. Base a Taiwan, dopo essersi espanso in Oriente ma soprattutto in Cina, grazie a una sapiente strategia di acquisizione e valorizzazione di aziende e manager locali, nel 2012 il colosso ha deciso l'ingresso nel mercato occidentale e nordamericano. Porta d'accesso è stata l'Italia. Pochi anni ma intensi, caratterizzati da una serie fulminea di acquisizioni grazie all'intuito del Chairman Jimmy Chu e alla capacità gestionale di Marco Livelli e Luigi Maniglio. Da gennaio è scattato un piano industriale che ha l'obiettivo di dare vita a una holding FFG Europe & Americas nella quale confluiranno le numerose e importanti aziende entrate a far parte del Gruppo: le italiane Jobs, Sigma, Rambdaudi, Sachman, insieme alle tedesche FFG Werke (Boehringer, Hessapp, Modul, Hüller Hille, Witzig & Frank), la svizzera Pfiffner e il Gruppo MAG (presente in Germania, India, Ungheria ed USA), le ultime entrate a far parte del Gruppo FFG. Un'operazione industriale di una tale portata non si era mai vista prima in Italia in questo settore. Ne parliamo con Marco Livelli, CEO delle attività in Italia.

Dottor Livelli, quattro anni fa il Gruppo FFG entrava sul mercato europeo attraverso l'Italia e Jobs. Partiamo da capire chi è questo Gruppo ma soprattutto la vision alla base delle operazioni compiute.

"Il Gruppo taiwanese FFG, Fair Friend Group, oggi è il terzo al mondo nel comparto della macchina utensile, dopo Mazak e DMG Mori. E si è sviluppato storicamente per iniziativa del suo fondatore Jimmy Chu, oggi settantenne taiwanese, che aveva avuto una intuizione imprenditoriale vincente: per

crescere occorreva acquisire altre aziende e i relativi know-how. Cosciente di non essere il più grande imprenditore di Taiwan, Chu pensò di comprare alcune importanti imprese taiwanesi, riorganizzarle, supportarle finanziariamente e renderle efficienti. Poi una trentina di anni fa ebbe la seconda intuizione vincente: uscire dai confini di Taiwan ed entrare sul mercato cinese. Si insediò ad Hangzhou, due ore a sud di Shanghai: qui iniziò un nuovo piano di espansione, costruendo fabbriche sempre più organizzate e impiantando circa novanta uffici commerciali e di service in tutta la Cina. Direi che è stato il primo imprenditore taiwanese, o almeno sicuramente il più importante, ad



Marco Livelli ha 56 anni, diploma in Elettronica e laurea in Economia, ha iniziato la sua carriera in Kpmg. Arriva in Jobs nel 1986, dove resta sei anni alla direzione Finanza e Controllo. In seguito ricopre cariche dirigenziali in due multinazionali americane, con funzioni di direzione Finanziaria, Operations e Generale, per tornare in Jobs nel 1997, col ruolo di amministratore delegato. Dal 2007 diviene anche socio di minoranza e gestisce le operazioni di acquisizione ed integrazione di Sachman, Rambaudi e Sigma. Con Luigi Maniglio (oggi CEO di FFG Europe & Americas) nel 2013 partecipa al processo di acquisizione di MAG in Germania. È vicepresidente di Confindustria Piacenza, membro della Giunta di Federmeccanica, del Consiglio direttivo di UciMu e del Consiglio direttivo di Musp.



aver messo la Cina al centro del proprio piano strategico. E nel 2010 la terza mossa vincente: capire che era necessario entrare nel mercato europeo e americano attraverso una presenza produttiva e tecnologica in loco, ma che occorrevano per questo manager locali con una cultura locale. Ecco che nel 2012 il Gruppo dà concretezza a questa terza fase entrando in Occidente dall'Italia".

Il Gruppo è entrato in Europa dalla porta dell'Italia. Lei era uno dei protagonisti ieri come lo è oggi. Come è avvenuta quell'operazione?

"L'approccio di FFG all'Italia nasce tra il 2010 e il 2011 attraverso Rambaudi, in quel periodo un'azienda da ristrutturare e in fase di ripartenza. La scelta veramente importante Jimmy Chu la fece subito dopo, nel 2012, alleandosi con un management locale che aveva dimostrato qualità imprenditoriali e la sua stessa vision. Ossia con la società Alma, proprietaria di Jobs, in cui al tempo vi erano soci quattro manager poi rimasti in tre essendo andato uno in pensione. Di questi uno sono io, che sono CEO delle attività italiane. L'altro è Luigi Maniglio che nel 2013 si è trasferito in Germania, ed è a capo delle aziende tedesche e della holding che si sta creando proprio in queste settimane, e che si chiama FFG Europe and Americas. Jobs, in quel momento era una realtà di spicco, un'azienda leader che vende le sue macchine a colossi come BMW, Boeing, Airbus, Volkswagen. In quel 2012 Jobs, guidata da noi, da parte sua aveva già acquisito, e integrato, Sachman: a dimostrazione che anche noi avevamo la medesima visione di integrazione tra aziende. In seguito, nel 2015, acquisimmo anche Sigma, mettendo insieme i quattro marchi italiani".

In questi ultimi anni, come avete realizzato l'integrazione dei tre marchi?

"Quello che in questi anni abbiamo fatto è stato quello di ristrutturare Rambaudi, Sachman e Sigma, nella logica di ottimizzazione, razionalizzazione ed efficienza. Questo ha significato anche chiudere i tre stabilimenti produttivi storici delle aziende e portare la produzione a Piacenza, dove stiamo ampliando lo stabilimento. Invece di avere tanti piccoli stabili-

menti, abbiamo mantenuto e potenziato quello dove già era presente un management in grado di gestire tutto, con le sue strutture, rendendo più efficiente un'unica base produttiva. Il Gruppo italiano oggi si sta dirigendo verso gli 80 milioni di fatturato, iniziando a essere sul panorama nazionale una delle aziende più significative. Abbiamo in programma altre possibili acquisizioni in Italia, con l'obiettivo dichiarato di diventare tra i leader a livello nazionale anche in termini dimensionali".

Qual è stato il filo conduttore che ha portato alla scelta strategica di proprio queste quattro aziende?

"La risposta non è così semplice, perché a volte c'è un disegno ben preciso a volte invece si colgono delle opportunità. La volontà di Jimmy Chu era di sbarcare in Europa per acquisire



Il management del Gruppo all'interno dell'officina Jobs. Da sinistra: Marco Livelli, Jimmy Chu e Luigi Maniglio.

PERSONAGGIO DEL MESE



Lo stabilimento Jobs a Piacenza è di una delle sedi tedesche di MAG.



una tecnologia europea. Nel nostro progetto iniziale, che poi si è sposato con il suo, vi era quello di mettere insieme aziende e marchi che avessero una omogeneità dal punto di vista del prodotto. Nel caso di Jobs e Sachman, ci ha permesso di presentarci nel settore degli stampi sia con macchine di taglia medio grande sia con macchine di taglia più piccola. Nel caso di Sigma, con macchine ancora più piccole. Vi sono poi elementi in comune: la fresatura, l'alta velocità, l'elevata tecnologia e una certa omogeneità nei clienti. Nel caso di Rambaudi stiamo cercando di differenziare il prodotto andando ad agire sulla tipologia di clienti: per esempio con il prodotto Jobs possiamo arrivare a esigenze di altissima qualità, con il prodotto Rambaudi arriviamo comunque a un ottimo prodotto ma con un rapporto performance/prezzo estremamente interessante”.

Dottor Livelli, la vostra politica espansiva sta continuando. Il Gruppo FFG ha fatto altre acquisizioni in Europa recentemente. Quale è anche qui il filo conduttore?

“Mi faccia premettere una cosa: in questi cambiamenti epocali è necessario rispondere con una organizzazione che copra l'intero mercato mondiale. Non lo si può più fare con strutture piccole perché i costi per coprire un mercato globale richiedono volumi che possano supportare queste necessarie reti commerciali. Per fare questo occorre aggregare delle aziende, renderle efficienti, governare le operazioni di integrazione e riorganizzazione. Riteniamo di essere stati dei precursori in Italia su questo tipo di visione, forse gli unici oggi in Italia”.

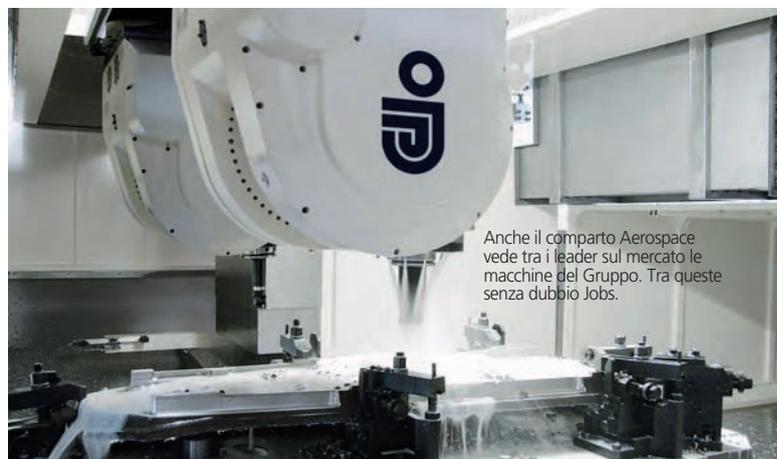
Dicevamo che, in questi ultimi anni, le acquisizioni sono continuate anche fuori dall'Italia. Oggi come è composto il Gruppo nella parte occidentale-nordamericana del mondo?

“In parallelo alla riorganizzazione in Italia, la strategia del Gruppo FFG è stata di proseguire con le acquisizioni in Europa. E infatti è stata condotta una acquisizione, in due tempi, del Gruppo MAG. Il Gruppo MAG ha un fatturato di circa 700 milioni di euro e oltre 2000 dipendenti. Per compiere quell'operazione, dall'Italia sono partite due persone: io e Luigi Maniglio. Nel 2013 abbiamo condotto una 'due diligence' e concluso la prima parte dell'accordo. Luigi Maniglio ha quindi assunto la guida delle società in Germania e,

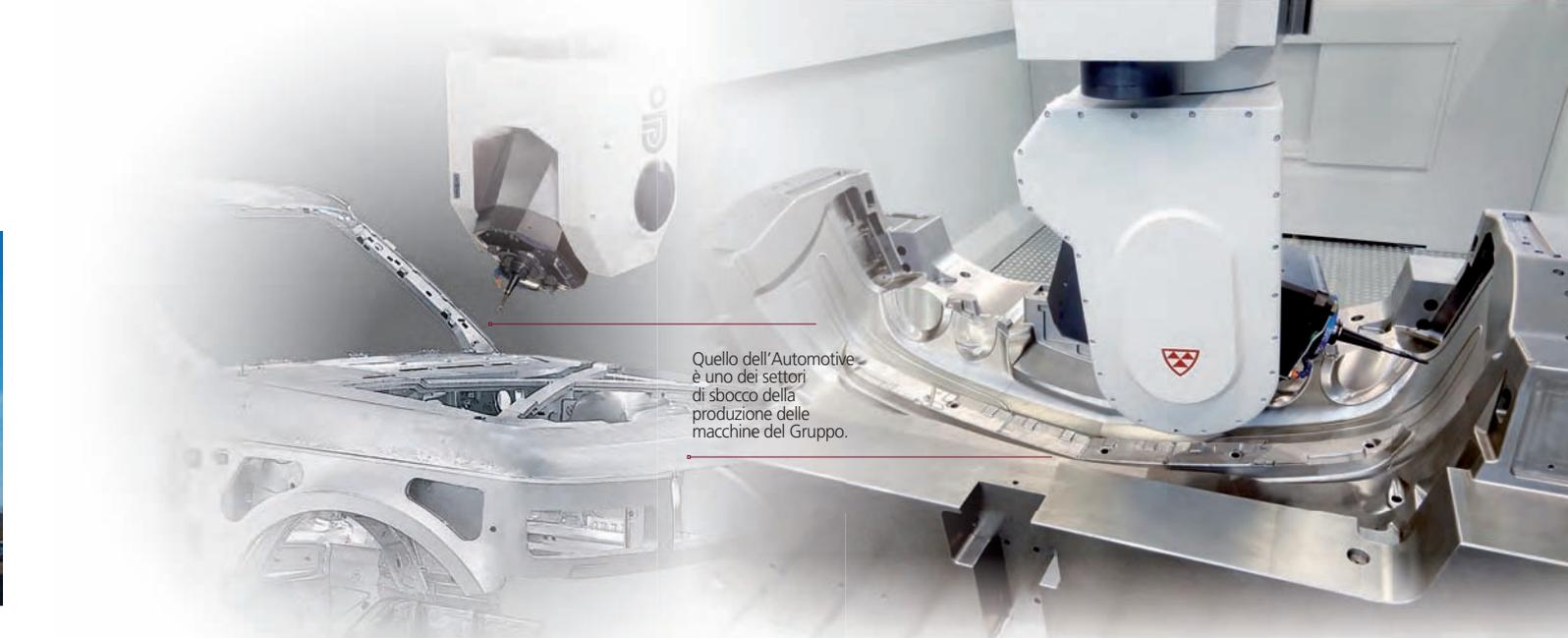
nel corso dello scorso anno ha effettuato l'acquisizione della svizzera Pfiffner AG e ha completato l'acquisizione di MAG. Queste acquisizioni hanno portato, a loro volta, ramificazioni in India, USA, Russia e ovviamente in Germania. Guardando alle caratteristiche di queste aziende, abbiamo in portafoglio prodotti con delle connotazioni applicative piuttosto chiare: MAG con il prodotto Ex-Cell-O, che propone centri di lavoro e grandi linee automatizzate per la produzione di motori e trasmissioni, torni con Boehringer ed Hessapp, dentatrici con Modul e macchine transfer multimandrino con Witzig & Frank e Pfiffner. Oggi, il Gruppo FFG nell'area occidentale e nordamericana cuba circa 800 milioni di euro e ha 2.600 dipendenti. E, come le dicevo prima, ora io mi occupo delle attività in Italia e, dalla Germania, Luigi Maniglio è a capo dell'intero gruppo 'FFG Europe and Americas’”.

Una intensa operazione di acquisizione che richiede ora un poderoso intervento di organizzazione di Gruppo. E siamo all'attualità. Come vi state muovendo?

“Certamente tutte queste aziende insieme devono assumere rapidamente un connotato di maggiore omogeneità. Infatti a inizio anno è partito un progetto, chiamato 'Progetto di integrazione FFG Europa e Stati Uniti'. Luigi Maniglio è alla guida del progetto e con lui tutto il management venuto da queste acquisizioni: italiani, tedeschi e americani, con qualche taiwanese e qualche cinese. Un bel gruppo multinazionale dove si stanno ridefinendo mercati, opportunità, sinergie, ma soprattutto vengono ridefinite linee di business. E cre-



Anche il comparto Aerospace vede tra i leader sul mercato le macchine del Gruppo. Tra queste senza dubbio Jobs.



Quello dell'Automotive è uno dei settori di sbocco della produzione delle macchine del Gruppo.

ando sinergie. Abbiamo dato vita a molti gruppi di lavoro, e soprattutto abbiamo preparato due piani: il Piano D100 (per i primi cento giorni) e il Piano D365 (per tutta la durata di quest'anno)".

Entriamo più nello specifico di questo piano industriale che vedrà nascere un vero e proprio colosso europeo-nordamericano...

"L'obiettivo è arrivare ad avere una organizzazione nuova, comune e più efficace in tempi brevi. Per creare velocemente una nuova entità nello scenario delle macchine utensili formata da tutte le attività fuori dall'Asia del Gruppo FFG. Nascerà una FFG Europe & Americas che ha ovviamente obiettivi molto ambiziosi: razionalizzazione dell'organizzazione, secondo quelli che sono gli schemi classici, ovvero funzione centralizzata di finance, marketing, IT e procurement.

Nello specifico, il piano ora prevede: un processo di riorganizzazione delle aziende acquisite, identificazione di una governance unica, comune, creando dei gruppi di lavoro finalizzati ad avere un'organizzazione per Business Unit. Le faccio un esempio nel caso di Witzig & Frank e Pfiffner. In questo caso entrambe producono macchine transfer, anche se non uguali: si creerà una unica Business Unit nella quale rimarranno i loghi delle aziende ma verranno create sinergie. Andranno identificati i cosiddetti saving target. Fare parte di un gruppo così grande significa anche avere a disposizione maggiori quantità di denaro, il che ci consente di presentarci dai fornitori con un potere d'acquisto diverso.

Inoltre, con l'acquisizione di MAG all'interno del Gruppo razionalizzeremo gli uffici commerciali nel mondo. Infine, essendo avvenuta l'acquisizione del secondo pezzo di MAG solamente a dicembre scorso dovremo intervenire anche sulla razionalizzazione degli stabilimenti produttivi. A livello di prodotti, non vedo tante sovrapposizioni".

In Italia che incidenza avrà questo piano industriale?

"Jobs con Rambaudi, Sigma e Sachman hanno già superato negli anni passati quella fase di razionalizzazione. Quindi molto probabilmente il nostro Gruppo in Italia beneficerà solamente dei vantaggi dell'attuazione di questo piano industriale. Il target strategico che oggi noi in Italia abbiamo è solamente quello di crescita. E, come le dicevo, forse nuove acquisizioni".

Per chiudere, dottor Livelli, quali sinergie ci saranno tra la parte Europa e Stati Uniti e la parte asiatica del Gruppo?

"FFG Europe & Americas ha sedi di sales & service anche in Cina. E questo non è un paradosso, in quanto si è dimostrato che l'organizzazione di vendita riferisce a seconda del prodotto e quindi necessita di un supporto tecnologico e un approccio al cliente completamente diverso. In Cina vendiamo prodotti italiani e tedeschi con un'organizzazione di vendita fatta da cinesi, solo da cinesi, ma dedicati sui nostri prodotti. Poi utilizziamo anche la rete capillare degli uffici cinesi del Gruppo FFG asiatico che abbiamo formato a conoscere il nostro prodotto. Cerchiamo sinergie. Le faccio un esempio concreto. Abbiamo appena acquisito un ordine, la cui magnitudo va dai 15 ai 25 milioni, da Singapore Aerospace: una holding in grande crescita che vuole creare fabbriche automatiche che producano parti di aereo, a Singapore, in Malesia e in Cina. Bene. Il Gruppo ha ottenuto la commessa perché ha una dimensione e una credibilità tali da renderlo affidabile. Inoltre abbiamo le competenze: da oltre 30 anni Jobs ha realizzato più della metà del fatturato in questo settore ed è considerata un leader mondiale in questo senso. Jobs farà da capo commessa e da traino per altre aziende del Gruppo che saranno coinvolte. Questo lo può fare solo un global player a livello internazionale".

 @lurossi_71

