

# La sfida dei Regali: ricomprare la fonderia per lasciarla ai figli

## Rilevata la quota del capitale da Mittel ed Equinox. Il patron Luigi: ho scommesso tutto sulla svolta

di Marigia Mangano

**L**e cronache raccontano che il giro d'affari delle aziende al massimo resta stabile, le risorse servono a far quadrare i conti a fine mese e, soprattutto, le banche passano ancora al setaccio fidi o linee di credito commerciali. Ora immaginate di essere un imprenditore, che ha venduto dieci anni fa la maggioranza dell'azienda di famiglia e oggi, nel mezzo della crisi economica e di tutti i risvolti di cui sopra, si trova di fronte a una scelta cruciale: vendere tutto e ritirarsi, cedendo anche la quota di minoranza rimasta in portafoglio; oppure cercare finanziatori per ricomprarsi a debito il cento per cento della società. Voi cosa fareste?

Luigi Regali, 60 anni, bresciano, sposato con tre figli, qualche mese fa si è trovato di fronte al bivio. E «dopo mille dubbi» ha deciso di percorrere la strada più complessa, quella che in ogni circostanza chiedi rispetto sarebbe pagata almeno dieci volte la posta iniziale: ricomprarsi l'azienda di famiglia cercando il sostegno delle banche in un momento in cui l'accesso al credito è tutt'altro che facile. «Il mio inizio a valutare con i miei consulenti la fattibilità dell'operazione, impegnativa per la componente industriale e i valori elevati della parte immobiliare, è ho percepito che qualche banca, in virtù di rapporti consolidati, stava prendendo davvero in considerazione il progetto», dice Regali. «Ricordo riunioni su riunioni e il timore di non ottenere alla fine il sostegno del mondo bancario». Questo fino alla fine di novembre, quando «ho visto con i miei occhi quella firma sul contratto». Con un assegno di 50 milioni, finanziato per due terzi dalle banche e per il resto con capitali propri, Luigi Regali si è ricomprato il cento per cento della sua storica fonderia di Brescia, la Regali appunto, negli anni incorporata nella Montini spa e diventata oggi un gruppo che fattura oltre 65 milioni di euro generati da tornibini, griglie stradali e prodotti per la meccanica. «Pazzia!» dice lui sorridendo, immaginandosi già nella sua bellissima villa sulle rive dell'amato Lago di Garda a godersi i frutti di una vita passata in fonderia. Invece... «Sveglia alle cinque, turni massacranti, eppure dopo il grande passo sono ringiovanito. Ho fatto due cose buone quest'anno: ho stucco di fondare e ho iniziato una nuova sfida, la mia seconda vita».

Merita di essere raccontata la storia di questo imprenditore che ha affrontato la crisi e la stretta di liquidità pur di realizzare nuovi progetti per la sua storica azienda di famiglia e dare un futuro imprenditoriale ai figli, impegnati da tempo nel business. Una attività, quella della Montini-Regali, che parte dai lontani anni 50 quando la Fonderia Regali venne fondata da Copernico Regali in una area industriale di Collebateo in provincia di Brescia. Per quasi mezzo secolo la fonderia cammina da sola. Luigi Regali, insieme ai fratelli Renato e Luciano, tutti entrati in azienda giovanissimi («avevo 15 anni quando iniziai ad aiutare mio padre e da quel momento non sono più uscito dalla fonderia...», ricorda Luigi Regali) la gestiscono in perfetta sintonia, portando l'attività verso la specializzazione nelle attività per la mecca-

ca di alta precisione, specie per il mercato dell'automotive. Poi, agli inizi del '90, le prime difficoltà. Nessun problema finanziario, anzi lo sviluppo va a gonfie vele. I rapporti in famiglia, però, si complicano: «Mio fratello Renato iniziava a ragionare su una vita diversa. La figlia era andata a studiare in America e lui non voleva più vincoli che lo tenessero legato alla terra d'origine», racconta Regali. Un anno dopo si presenta l'opportunità. I fratelli Regali vendono la maggioranza a Brembo, restando in possesso del 40% della Regali spa rimanendo attivi nella gestione. Proprio in quegli anni Luigi era diventato socio di Hopa, la finanziaria creata da Emilio Gnutti e allora nel pieno dell'ascesa con oltre mille miliardi di vecchie lire investiti in settori che spaziarono dall'altimetro al lusso e alle tecnologie. E fu proprio il finanziere bresciano qualche anno dopo a creare le basi per la nascita del gruppo Montini-Regali: «Fra il 2000, Gnutti aveva organizzato una cena con i soci di Hopa. Ricordo che fece un lungo discorso sull'importanza di tornare alla old economy, per poi annunciare a fine serata che Hopa aveva appena acquisito una fonderia, la Montini. A quel punto, conoscendo la mia esperienza in quella attività, mi invitò ad andarlo a trovarlo». Invito che «prospicace Regali» lo accettò: «Mi offrì, senza tanti giri di parole, di andare a gestire la Montini. Ma in un primo momento io rifiutai. Parlavamo della Regali, dell'operazione Brembo e così, quasi per caso, iniziammo a ragionare su un possibile riacquisto della maggioranza della mia società da Bombassi per procedere alla fusione con la Montini». Progetto che, nel giro di qualche mese, passò dalla carta ai fatti. Hopa acquistò il 60% della Regali da Brembo, la portò sotto il controllo della Montini e alla fine dell'operazione l'assetto proprietario era completamente

**IL PROGETTO**  
Le banche hanno fortemente contribuito a far decollare il piano di riacquisto perché conoscevano la missione industriale del nuovo acquirente

te ridisegnato: il libro soci vedeva la finanziaria bresciana con il 70%, e Luigi e Luciano Regali con il 15% a testa. «Nel corso della gestione Hopa, Gnutti mi chiede carta bianca», spiega Luigi Regali, «l'azienda era praticamente mia e Gnutti ha sempre condiviso tutte le scelte che io ritenevo necessarie per l'attività industriale del gruppo». Questo fino al 2005, anno delle scelte estive ad Antonveneta e a Bol a cui Hopa prese parte, rimanendo poi coinvolto nei procedimenti giudiziari. «Fu l'inizio della fine, non solo di Hopa, ma anche della gestio-

ne della Montini», ricorda Regali, «non esisteva più strategia, né una visione del futuro, ma crescevano le esigenze gestionali: si doveva ristrutturare, rinnovare impianti, servivano risorse per nuovi investimenti». Tutto questo mentre esplodeva la concorrenza dell'Asia, del Nord Africa e del centro America. Il problema era che il socio di riferimento, Hopa appunto, era ormai assente. In quegli anni - continua Regali - l'attività del gruppo passò totalmente nelle mani della famiglia Regali. Luigi e i due figli Alessandro, 30 anni, che seguiva la parte commerciale e Stefano, 35, più presente nella parte produttiva. Quanto ai risultati di bilancio, nonostante il «vuoto» proprietario, il gruppo si è difeso: il giro d'affari della Montini è passato da 64,1 milioni del 2007 ai 67,9 milioni del 2008, anno difficile nel quale comunque sono stati realizzati utili operativi prima di svalutazioni tecniche e dopo avere trattato in fusione oltre ottanta mila tonnellate di prodotto.

Agli inizi del 2009 una nuova trattativa familiare rimette in gioco strategie ed equilibri della Montini. «Mio fratello Luciano aveva deciso di acquistare una fonderia in Brasile personalmente. Io volevo restare in Italia, perché ero e sono tutt'ora convinto che nel mio paese si possa ancora fare industria e mantenere l'occupazione, oltre a produrre valore vero, concreto. Mi sono pronto a investire nella Montini». A luglio il divorzio, «solitario», tra i due fratelli, con la cessione della quota di Luciano a Luigi Regali. «Visioni diverse», si limita ora a commentare l'imprenditore, «senza aggiungere altro. Proprio la ferita personale lo ha spinto a guardare ed analizzare più a fondo la situazione del gruppo: «Volevo restare in Italia, ma in quelle condizioni, con un socio di riferimento impegnato su altri fronti, non saremmo andati molto lontano. Il gruppo Montini per me era la mia vita, per Hopa una delle tante aziende in portafoglio. Nel frattempo la finanziaria bresciana era passata da Gnutti a Mittel ed Equinox, impegnate a riorganizzare il portafoglio e decise a smobilizzare alcune partecipazioni ritenute non più strategiche. Tra queste proprio la Montini: «Per la seconda volta nella mia storia imprenditoriale c'erano più segnali che mi dicevano che dovevo dare una svolta. O riprendo tutto nelle mie mani, indebitandomi, ma rilanciando l'azienda come dicevo, o era arrivato il momento di mollare e andarmene in pensione». I figli sono stati elemento decisivo nella decisione di Luigi Regali di percorrere la strada più complessa («se non ci fossero stati loro non lo avrei mai fatto»). L'idea nel giro di qualche mese ha poi preso forma, diventando un progetto concreto agli inizi di novembre scorso. Da un lato le banche, Centrobanca - Ubi e la Banca Popolare dell'Emilia Romagna, e dall'altro la nuova Hopa di Mittel ed Equinox hanno «fortemente» contribuito a far decollare il piano. Sul fronte bancario «probabilmente proprio la conoscenza degli istituti della mia storia, arrivata ormai alla terza generazione, e la natura dell'investimento, strutturalmente industriale, hanno portato i gruppi bancari più vicini alla Montini a credere e finanziare il progetto. Mittel ed Equinox, dal canto loro, hanno garantito una dilazione nel pagamento». L'operazione è stata fatta: Luigi

Regali ha investito le quote da lui possedute del trenta per cento, stimate 22 milioni e ulteriori otto milioni di liquidità propria, 27 milioni sono stati finanziati dalle banche, per gli altri 15 milioni è stata concessa una dilazione a 96 mesi dalla finanziaria bresciana. Non solo: «Per gli investimenti futuri e l'attività del gruppo c'è anche il sostegno del Credito Bergamasco», racconta. Proprio il rapporto e il supporto delle banche è stata una delle più grandi sorprese: «Ritengo che di fronte a imprenditori che vogliono davvero investire nell'attività industriale e nei progetti di espansione le banche ci sono. Basta avere piani seri e una storia alle spalle che possa essere una garanzia per gli istituti». Dopo l'operazione anche la proprietà del gruppo è stata riorganizzata nella holding di famiglia: il 49% del capitale è intestato alla eredità moglie Silvia, mentre i due fratelli hanno una quota del 7,5 a testa. Il passaggio ha così chiuso un nuovo capitolo delle fonderie Montini, con il gruppo (ri)ornato sotto la proprietà dei fondatori e la famiglia Regali che indossa la doppia veste di azionista e manager. «Ora» - conclude Regali - «si ricomincia». La sua seconda vita, appunto.

### Una storia lunga 60 anni



1950

«La fonderia Regali viene fondata da Copernico Regali in una area industriale di Collebateo in provincia di Brescia. Per quasi mezzo secolo è gestita dalla famiglia e dai figli del fondatore Luigi (nella foto), Renato e Luciano»

1996

«Uno dei tre fratelli, Renato, decide di liquidare la quota nella Regali per avviare progetti diversi. La partecipazione è rilevata dagli altri due fratelli, Luigi e Luciano».

1997

«La famiglia vende la maggioranza della Fonderia Regali a Brembo, restando in possesso del 40% e rimanendo attiva nella gestione».

2000

«Luigi Regali diventa socio di Hopa, la finanziaria di Emilio Gnutti. La holding bresciana acquista il 60% della Fonderia Regali da Brembo e la porta sotto il controllo della Montini. I fratelli Luciano e Luigi Regali hanno il 30% del nuovo gruppo».

2009

«Agli inizi dell'anno Luciano vende il 15% del gruppo Montini al fratello. Luigi decide di ricomprarsi il cento per cento del gruppo: con un assegno di 50 milioni finanziato per due terzi dagli istituti e per il resto con capitali propri l'imprenditore rileva il 70% della Montini da Hopa, nel frattempo passata sotto il controllo di Mittel ed Equinox».

Segue >>>

## Dieci strade per il rilancio

- 1 L'avvio della ripresa.** Pensare positivo: l'impresa italiana può tornare a crescere.
- 2 Scuola.** Gli Istituti tecnici che preparano la forza lavoro migliore. I corsi di formazione d'eccellenza.
- 3 Università.** Negli atenei che collaborano con le imprese per fare ricerca applicata e avviare start up.
- 4 Ricerca.** Gli istituti che forniscono strumenti di base e applicazioni per i prodotti del nuovo made in Italy.
- 5 Innovazione di processo.** I modelli produttivi più avanzati, le relazioni industriali più evolute.
- 6 Innovazione di prodotto.** Le imprese che sanno cogliere i trend di mercato e assecondare il cambiamento.
- 7 Fare filiera.** Necessità o scelta strategica: chi e come sa fare sinergia a monte e a valle del proprio segmento.
- 8 Marketing.** Produrre, ma anche sapere vendere: le mosse vincenti di chi sa stare sull'onda dei consumi.
- 9 Internazionalizzazione.** La forza e la fantasia di chi sa giocare su scala globale. Con competenza e passione.
- 10 Finanza.** Le forme di finanziamento innovative. I migliori accordi tra banche e imprese sul territorio.

DALLA PRIMA

## Evoluzione industriale

Il vecchio modello di business non reggeva, quello nuovo sì. Certo, i modelli non sono sempre riproducibili e, mal come in questo periodo, ogni azienda, ogni imprenditore dovrà riadattarli su di sé, pensare a un'impresa in qualche misura "taylor made", sartoriale. Ma alcune caratteristiche sono comuni ai vincenti. Primo: aprirsi ai mercati esteri o almeno entrare in una filiera internazionale (chi ha saputo cambiare mercato ha avuto un indiscutibile vantaggio). Secondo: darsi una nuova organizzazione produttiva all'interno, razionalizzando ancora i costi, aumentando la produttività e rivedendo tutta la filiera (il made in Italy finora si è preoccupato molto della qualità del prodotto, il salto è preoccuparsi anche di come arrivare al cliente finale in modo efficiente). Terzo: il valore aggiunto sta spesso nella dimensione immateriale del prodotto, marketing, comunicazione, confezione, in altre parole sogno. Quarto: più capitali, gli imprenditori devono investire di più nelle proprie aziende, sarà più facile ottenere credito anche dalle banche e fare il salto dimensionale necessario. Quinto: capacità di individuare, in maniera granulare, i segmenti, le nicchie e i comparti che sono in grado di garantire alti tassi di crescita e profittabilità.

Le imprese che affrontano questi percorsi sono quelle che vanno meglio, che riusciranno ad approfittare della ripresa e se la ripresa tardasse, sapranno attenderla con nuovi equilibri.

Il rischio è ancora una volta finanziario. Le aziende indebitate per innovare, rischiano di soffrire le conseguenze del credit crunch. Tocca alle banche fare un salto di qualità e avere un approccio meno burocratico e più attento alle singole storie delle imprese, come dimostra il caso della Montini di Brescia che raccontiamo qui a fianco, un'azienda che l'imprenditore è riuscito a ricomparsi grazie anche all'aiuto delle banche. Altrimenti la crisi finirebbe per essere tutt'altra che meritocratica: i migliori ne uscirebbero feriti.

Un'ultima occasione da non perdere: approfittare della ripresa per mettere in gioco i talenti di chi, come le donne e i giovani, finora ha giocato solo ai margini del campo.