

Gruppo Marcegaglia a tutta industria

Si focalizza sul core business, l'acciaio. Possibile uscita dalle energie rinnovabili. No alle offerte della finanza

Storie italiane La società è entrata tra le multinazionali italiane di Mediobanca. Parla Antonio Marcegaglia

3,5

miliardi di euro. È il fatturato del gruppo Marcegaglia nel 2006

+15%

la crescita annua composta degli ultimi anni del gruppo Marcegaglia

310

milioni di euro. È il margine operativo lordo del gruppo Marcegaglia nel 2006

1

miliardo di euro. Gli investimenti preventivati per i prossimi quattro anni

4,5

milioni di tonnellate di acciaio trasformate da Marcegaglia ogni anno

DI MARIA SILVIA SACCHI

Vanno controcorrente. Mentre alcune delle famiglie imprenditoriali più note hanno avviato significativi processi di diversificazione — vedi i Benetton, ma anche i Del Vecchio, per citare i più eclatanti degli ultimi anni — i Marcegaglia fanno semmai il contrario. Si concentrano ancora di più sul loro core business, l'acciaio. Ma anche sul turismo che con il tempo è cresciuto fino ad assumere un peso non marginale anche se, naturalmente, non paragonabile con l'acciaio. Le attività restanti sono disponibili a «valorizzarle», parola che significa che sono aperti a trovare dei partner o a passare la mano a chi possa garantirne lo sviluppo per non distogliere attenzione alle loro attività prevalenti.

I motivi che sono alla base di questa scelta sono essenzialmente due: la cultura fortemente industriale della famiglia Marcegaglia e la trasformazione vissuta negli ultimi cinque-sei anni dal mercato dell'acciaio, il cui baricentro oggi non è più nell'Europa e negli Stati Uniti ma in India, in Cina, in Russia, in Brasile.

A spiegare le strategie del gruppo Marcegaglia è Antonio, che con la sorella Emma divide la responsabilità della gestione, sotto la guida del fondatore Steno Marcegaglia. «Ma non si deve dimenticare mia madre — sottolinea subito Antonio —, da sempre è la compagna di vita e di lavoro di mio padre e ancora oggi è regolarmente coinvolta, il suo apporto è fon-

damentale». Antonio ha 43 anni ed è in azienda da 20, Emma ne ha 41 e lavora nel gruppo da 18.

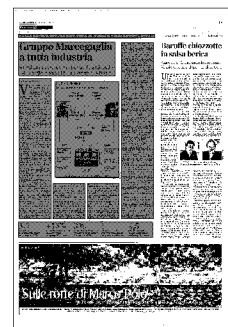
Marcegaglia martedì scorso ha ricevuto il premio «Imprenditori per l'Italia nel mondo» dall'Università Bocconi, mentre mercoledì ha fatto il suo ingresso tra le principali multinazionali italiane classificate da Mediobanca, sotto Buzzi-Unicem e sopra Lucchini. I conti presi in esame da Mediobanca sono quelli del 2005, quando il fatturato era stato pari a 2,7 miliardi (dieci anni prima era di 1,2). Nel 2006 è già salito a 3,5 miliardi, raggiungendo l'obiettivo che era stato fissato per il 2007. «Siamo in anticipo di un anno sul budget che avevamo fatto a marzo dell'anno scorso — dice Antonio Marcegaglia —. Allora stimavamo di arrivare a 4,6 miliardi di euro nel 2010, ma oggi pensiamo che per quella data supereremo i 5 miliardi di euro, con un'ebdta del 10%. Già nei primi cinque mesi del 2007 rispetto a un budget di +28% siamo a +32% con lo stesso perimetro dell'anno scorso».

Telecom e le altre. «Ogni business ha una propria storia», risponde Antonio Marcegaglia quando gli si chiede dei processi di diversificazione avviati da altre famiglie imprenditoriali. «Per quanto ci riguarda — spiega — abbiamo avuto offerte di partecipazioni importanti in banche e società finanziarie che, con il senno di poi, si sono rivelate ottime opportunità. Ma abbiamo scelto di concentrare le nostre risorse sull'industria. Forse siamo imprenditori un po' peculiari, ma a importanti operazioni cui ci hanno chiesto di partecipare abbiamo sempre ri-

sposto di no, pensiamo di mantenere la nostra vocazione industriale».

Trasformazioni. Il mercato dell'acciaio ha vissuto in questi anni quello che Antonio Marcegaglia definisce «uno stravolgimento». Nel 2000 la crisi (solo negli Stati Uniti nel 2001 ci sono stati 34 fallimenti importanti), mentre oggi «il consumo di acciaio vive una nuova giovinezza, è un periodo di grande crescita paragonabile a quello del dopo guerra». Il baricentro del mercato, però, si è trasferito a Est, sono esplosi fenomeni come l'indiana Mittal, sono emersi i russi e i brasiliani e i cinesi. «L'Europa — dice Antonio Marcegaglia — ha un po' dormito. Per esempio, tutta la fascia dei Paesi dell'Est a maggior consumo di acciaio è oggi appannaggio di Mittal».

Core business. Ma è proprio questa trasformazione a dettare le strategie di Marcegaglia. «Oggi il nostro gruppo ha quattro obiettivi strategici — spiega l'amministratore delegato —. Il primo è rafforzare l'approvvigionamento strutturato: recentemente abbiamo iniziato a stringere accordi di lungo termine, due sono stati siglati, un terzo è vicino». Mai avuto offerte per acquistare quote della Marcegaglia? «Nell'ambito delle trattative per assicurarci l'approvvigionamento — risponde — in un paio di casi ci è stato chiesto di entrare nel nostro capitale, ma abbiamo risposto di no. Non sia-



mo in vendita».

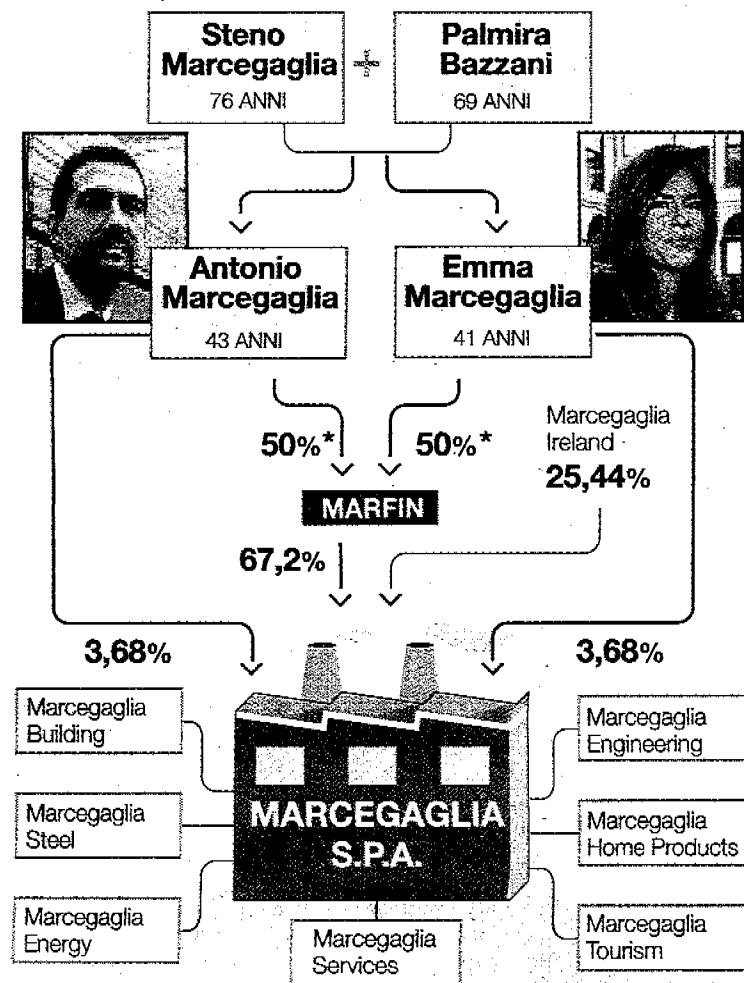
Il secondo obiettivo strategico del gruppo «è focalizzarci sul nostro core business. Questo significa che non smetteremo di sviluppare gli altri business ma che se si presenteranno occasioni di dismissione — per esempio per le energie rinnovabili che oggi sono molto richieste — potremmo decidere di coglierle. Ma non è una cosa che succede domattina. Terzo: vogliamo aumentare la presenza internazionale. Quarto: sviluppare il piano di investimenti: nei prossimi quattro anni investiremo 1 miliardo di euro, pari al nostro cash flow. Di questo miliardo, i 2/3 sono destinati all'Italia, la parte restante a due progetti in Brasile e in Polonia che sono appena partiti».

La famiglia. Quella dei Marcegaglia è una famiglia-famiglia: tutti e quattro, e solo loro, nel consiglio di amministrazione del gruppo siderurgico, tutti e quattro amministratori delegati (Steno è anche presidente) e con il capitale già passato, in parti uguali, dai genitori ai figli in nuda proprietà. «È un passaggio che risale ad almeno 15 anni fa — dice Antonio —, ci abbiamo pensato per tempo. D'altra parte, ci consideriamo non la seconda generazione ma la "prima-bis". Credo che questa unità della nostra famiglia sia una peculiarità importante del gruppo». Non esistono patti formalizzati sulla successione, non ci sono progetti di cambiare la governance, così come continua a non essere di interesse una quotazione. «Perché sì, la Borsa? Da quando l'azienda è nata, 48 anni fa, si autofinanzia, abbiamo sempre reinvestito tutto il cash flow invece di distribuire dividendi... Non abbiamo necessità finanziarie né divergenze in famiglia».

Il ruolo di Emma. «Lavoriamo insieme e condividiamo la responsabilità. L'unica differenza è che io sono un po' più in azienda perché Emma ha questo importante ruolo all'esterno che è il suo impegno con Confindustria». Ne assumerà la guida? «Stimo molto Emma per quello che ha fatto in azienda e in Confindustria. Ma a decidere saranno tutti gli imprenditori».

Foto di famiglia

Composizione azionaria e societaria del gruppo Marcegaglia



* nuda proprietà, l'usufrutto è ai genitori (54% Steno, 46% Palmira)