

# Economia

## Imprese & lavoro

Il fatturato punta quota 7,5 miliardi

# Il miglior anno dei Marcegaglia produzione +12% e ricavi alle stelle

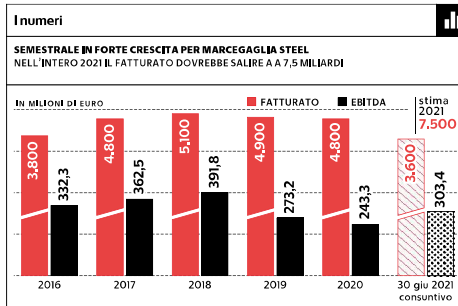
PAOLO POSSAMAI

Gli ad (e fratelli) Emma e Antonio giudicano "entusiasmanti" i risultati dell'anno e nel 2022 prevedono un miglioramento di un altro dieci per cento. In vista acquisizioni "per accelerare la crescita"



Il miglior anno della nostra vita. Lo dicono all'unisono Emma e Antonio Marcegaglia, che insieme guidano il gruppo di famiglia fondato dal padre Steno nel 1959. Mai lungo 62 anni di storia i numeri erano stati così "entusiasmanti" come in questo 2021 per ricavi (7,3 miliardi nell'acciaio, +50% sul '20 per effetto di un mix tra prezzi e volumi, 7,5 miliardi in totale) e margini di redditività (7/8% di Ebitda stimato), livelli di produzione (+12% sull'anno del Covid). Va pure considerato che, anche rispetto all'ultimo esercizio ante pandemia, il 2021 sarà in progresso del 18-20% in termini di volumi. Ma il 2022 promette di essere ancora superiore, poiché Antonio stima una crescita ulteriore del 10% prudenziale. Come dire sfondare la soglia degli 8 miliardi, ossia ben più del doppio del secondo italiano nel ranking degli acciai. «Naturalmente senza tenere conto dell'apporto di eventuali acquisizioni, posto che essere degli aggregatori resta uno dei nostri obiettivi strategi-

1 L'area dello stabilimento metallurgico e del polo logistico del gruppo Marcegaglia a Ravenna, che si estende su una superficie di 540 mila metri quadri



ci» s'affretta a rimarcare Emma.

Da appena un paio di mesi le acciaierie di Terni sono entrate nell'orbita Arvedi. Antonio Marcegaglia ammette che l'integrazione della società italiana Thyssen per gli acciai speciali «sarebbe stata una grande opportunità». Ma aggiunge: «Abbiamo in corso di valutazione una serie

di dossier smart, molto variegati». Al posto della super acquisizione come i forni di Terni, in alternativa operazioni numerose di dimensioni più contenute. «Siamo determinati ad accelerare il processo di crescita» dice Antonio.

I numeri consentono di spingere lo sviluppo anche per acquisizioni.

La posizione finanziaria netta al 30 giugno consisteva in 380 milioni. L'Ebitda margin sta fra il 6/7% delle annate più complesse e il 12% di quelle più positive. Ammortamenti e oneri finanziari pesano rispettivamente il 2% e attorno all'1% del fatturato, cosicché per esempio quest'anno l'utile lordo dovrebbe attestarsi sul 5% dei ricavi totali. «I mezzi non ci mancano - dice Antonio - ma arrivo a dire che non siamo neppure pregiudizialmente chiusi ad aprire il capitale. Avrebbe senso laddove non farlo fosse un freno alla crescita dell'azienda». Concetto che Emma condivide e, di concerto con il fratello, precisa: «Premesso che siamo innamorati del nostro lavoro e che non ci interessa alcuna exit strategy, tuttavia se dovessimo concludere un'acquisizione molto grande non saremmo ideologicamente avversi alla Borsa o a un fondo».

Ipotesi accademiche, allo stato, poiché lo shopping è concentrato su aziende di piccola e media taglia "nell'Europa allargata", in grado di ampliare e specializzare oltremodo

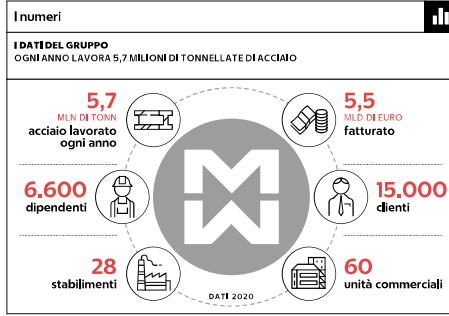
**380**  
MILIONI DI EURO  
L'indebitamento netto del gruppo Marcegaglia al 30 giugno di quest'anno



il già assai ampio catalogo del gruppo mantovano. Dalle lamiere da treno all'acciaio inox e ai trafilati, dai tubi ai pannelli coibentati, dai ponteggi ai guard rail: nessun operatore al mondo ha una tale varietà di gamma. Ma non è solo questo il punto di forza dei due fratelli mantovani, che non sono produttori di acciaio ma i più forti trasformatori al mondo. Per dirla con parole di Antonio, il loro lavoro è sulla geometria e non sulla chimica dell'acciaio.

Tra i fattori che contribuiscono al successo del gruppo Marcegaglia, vi è che i primi 10 clienti sui 15 mila totali non arrivano al 10% del fatturato. Rischio frammentato. Identico e speculare discorso è relativo al network di acquisto, globale e dunque con grado di dipendenza dai fornitori contenuto. A tenere insieme il sistema è una piattaforma logistica molto articolata, essendo presente il gruppo mantovano nei principali porti europei con proprie basi per servire al meglio i clienti finali e disponendo di 28 impianti di produzione (in Europa al 90%). Naturalmente, con questo modello di business è possibile cavalcare l'onda della ciclicità tipica del settore acciaio e avere una apprezzabile stabilità reddituale. «Come ovvio che sia - riprende Antonio - tra gli elementi di

coperti dai capannoni, dotata di banchine portuali che consentono l'accesso di quattro navi in contemporanea. Il primo fornitore è Arcelor Mittal, le cui navi arrivano da Brema. Qui vengono sbarcate 4 milioni di tonnellate d'acciaio l'anno e imbarcate 500mila. Dal momento in cui l'acciaio scende dalla nave, a quello in cui il prodotto finito lascia lo stabilimento, ogni fase è monitorata e registrata da un software che ne annota caratteristiche, difetti, specifiche di lavorazione, scarti, consumi. La tracciabilità va di pari passo con l'automatizzazione dei magazzini, che sarà conclusa nel 2026. Ma già oggi i carrelli che trasportano i coils all'interno dei capannoni sono a guida automatica, seguono i voleri di un algo-



ritmo e non di qualcuno dei 900 operai. In questo periodo inoltre sono in fase di messa a punto un nuovo laminatoio, linea di zincatura e di verniciatura.

«Un grandissimo vantaggio in una azienda familiare è la catena decisionale molto corta, per cui anche le decisioni strategiche vengono assunte in tempi stretti» osserva Emma Marcegaglia. In effetti, la catena si riduce ai due fratelli, che detengono quote paritarie nella holding e si sono spartiti in modo equilibrato le deleghe. Antonio annuisce. E aggiunge: «Della governance fa parte anche il management, poiché il primo dei capitali è quello dei nostri collaboratori».

ESPRODOTTO PER RISERVATA

**I personaggi**



**I fratelli Marcegaglia**  
Antonio è il presidente del gruppo siderurgico mentre Emma è vicepresidente: entrambi sono ad

negatività contiamo l'esposizione al variare dei prezzi delle materie prime e alle strategie dei produttori. Per questo avevamo puntato su Ter-

ni». Archiviata la partita per Ast, i Marcegaglia hanno accelerato il ciclo degli investimenti sugli impianti programmando di spendere 100-120 milioni di euro l'anno per i prossimi tre anni. Molti gli obiettivi: aumentare la capacità produttiva, ampliare la gamma prodotti, accrescere l'efficienza energetica, automatizzare magazzini e logistica, impiantare nuovi software e sistemi di controllo del processo industriale, sostenere nuovi progetti di ricerca e sviluppo. Un esempio sta lontano da noi, in Svezia. I Marcegaglia sono tra i soci della prima vera acciaieria completamente green, che dal 2024 sarà operativa, alimentata solo con idrogeno verde. Ma il gruppo italiano non è solo un investitore, poiché trasformerà 250mila tonnellate l'anno nella prima fase e il doppio nella successiva. Un altro esempio di costruzione del futuro sta nello stabilimento di Ravenna. Sorge su un'area di 550mila metri quadrati, per la metà