

3. Buzzi Unicem

di Carmine Garzia

Era oramai notte fonda, ma Sandro Buzzi continuava a rivedere gli appunti per il discorso che avrebbe tenuto l'indomani mattina in occasione dell'assemblea degli azionisti del gruppo Buzzi Unicem. Era il suo ultimo discorso da presidente, di lì a qualche ora avrebbe lasciato il posto al fratello Enrico e sarebbe diventato presidente *ad honorem*.

Insieme al padre e ai fratelli aveva trasformato la piccola cementeria costruita dal nonno in uno dei maggiori gruppi del settore presente in 11 paesi con 39 cementerie ed oltre 11.000 dipendenti. Sandro ed Enrico pensavano che i “ragazzi” della quarta generazione erano oramai ben inseriti in azienda sia come amministratori sia come manager e avrebbero potuto procedere da soli, nonostante il periodo non fosse dei migliori.

Il 2013 era stato un anno difficile per l'azienda, che continuava a risentire della profonda crisi strutturale che aveva colpito dal 2009 i principali mercati europei e il mercato americano. Nel 2013 Buzzi Unicem aveva registrato una lieve flessione del fatturato, che si attestava a circa 2,8 miliardi di Euro e, anche se l'indebitamento era diminuito e la marginalità operativa era relativamente stabile, l'azienda aveva chiuso con una perdita netta.

Nonostante la crisi Buzzi Unicem, coerentemente con quanto fatto in passato, aveva continuato a crescere e a fare investimenti internazionali, creando le premesse per approfittare della ripresa degli investimenti nelle costruzioni e della domanda di cemento che si intravedeva in alcuni mercati, come quello nordamericano.

© 2014. Il presente caso è stato elaborato dal Prof. Carmine Garzia. Il caso è stato elaborato per finalità scientifiche e didattiche. Il caso non intende illustrare l'efficacia o l'inefficacia di situazioni reali di gestione aziendale. Ultima revisione: 3 Settembre 2015.

Sandro ed Enrico sapevano che il passaggio generazionale, avviato anni addietro dal fratello Franco, si stava completando in un contesto competitivo non favorevole, ma la famiglia Buzzi era abituata alle sfide e, in passato, aveva saputo trarre profitto dai cambiamenti di mercato grazie alla capacità di visione strategica e alla compattezza e unità d'intenti tra i famigliari.

3.1 La nascita e lo sviluppo industriale

Le origini di Buzzi Unicem risalgono al 1907, quando Pietro e Antonio Buzzi decisero di aprire uno stabilimento per la produzione di cemento a Trino Vercellese per sviluppare l'attività di famiglia, che gestiva una ben organizzata manifattura di prodotti in cemento. All'epoca il cemento veniva prodotto dalla marna, un composto minerale che si estrae dal sottosuolo e contiene una combinazione ottimale di argilla e calcare, utilizzando forni verticali per la cottura del minerale.

Nel 1923 venne aperto anche uno stabilimento a Casale in prossimità di due giacimenti di marna localizzati a Priasca e Barbotta sulle colline circostanti il paese. All'epoca la qualità del cemento dipendeva non tanto dalla tecnologia produttiva, ma dalle caratteristiche fisiche e chimiche della materia prima. Casale era diventato uno dei maggiori centri di produzione di cemento del Nord Italia grazie alla disponibilità di minerale di buona qualità che permetteva la produzione di un cemento particolarmente ricercato dai "solini", ovvero gli impresari edili che costruivano pavimenti in cemento e solette dei piani nei palazzi. Il casalese Giuseppe Cerrano, fondatore dell'omonimo cementificio nel 1867, è considerato il primo fabbricatore italiano di cemento, insieme con i fratelli Sosso, anch'essi di Casale, membri di una dinastia di produttori di calce e cemento. Un'altra importante dinastia di imprenditori del cemento casalese è quella dei fratelli Marchino, che nel 1872 fondarono la Ditta Marchino e che, dopo aver rilevato i cementifici Cerrano e Sosso, diedero vita all'Unione Cementi Marchino, destinata a diventare uno dei maggiori produttori italiani di cemento.

Nel 1940, alla morte di Pietro Buzzi, la conduzione dell'azienda passò al figlio Luigi, che si trovò da subito a gestire un'importante fase di cambiamento. I giacimenti di marna si andavano esaurendo e si passava gradualmente verso la produzione di cemento artificiale basato sulla cottura ad alta temperatura di minerale calcareo e argilla finemente macinato a monte del forno; veniva adottata anche una nuova tecnologia produttiva basata sui forni rotanti, che richiese ingenti investimenti per l'ammodernamento degli impianti. Nel 1951 scomparve anche Antonio, e Luigi si ritrovò solo alla guida dell'azienda. Negli anni successivi quattro dei suoi 11 figli (di cui nove maschi) entrarono attivamente in azienda, ciascuno con una propria specializzazione: Sandro, na-

to nel 1933, dopo gli studi in ingegneria si dedicò prevalentemente agli aspetti di progettazione e produzione, Franco, nato nel 1935, laureato in economia, si occupava di gestione e di sviluppo strategico, Enrico, nato nel 1938, ingegnere civile, assunse il coordinamento della gestione di stabilimento, infine Pier Emanuele, nato nel 1940, dopo aver completato la formazione legale e un master in *business administration*, si dedicò prevalentemente agli aspetti commerciali. «Il nonno Luigi attribuiva grande importanza alla formazione - sottolinea Veronica Buzzi, figlia di Franco e vicepresidente dell'azienda - era laureato in Economia e Giurisprudenza, e spinse i figli a studiare e a specializzarsi, con uno sguardo sempre all'apertura internazionale e alle esperienze esterne».

L'ingresso della terza generazione della famiglia coincise con l'inizio di un'intensa fase di sviluppo industriale dell'azienda, che negli anni '60 aprì il primo stabilimento fuori dalla zona di origine, a Robilante in provincia di Cuneo. Lì, dopo una serie di ricerche, erano stati individuati importanti giacimenti di calcare e di scisto che avrebbero potuto alimentare per molti anni un impianto di produzione di cemento. Lo stabilimento, a cui si dedicarono Sandro Buzzi nella progettazione ed Enrico Buzzi nell'esercizio, nasceva con tecnologie molto innovative che consentivano una sensibile riduzione dei costi, in particolare veniva adottata per la prima volta in Italia la tecnologia tedesca basata su un forno corto con preriscaldatore a cicloni, tecnologia all'epoca utilizzata solo in altri quattro impianti in Europa. Quella di Robilante si distinse anche per essere la prima cementeria al mondo dotata di comando centrale e la seconda con controllo della farina a monte della cottura con spettrografo a raggi X.

Nel 1964 vennero chiusi i forni dello stabilimento di Casale (dove si decise di conservare solo la fase di macinazione e spedizione del cemento) e si puntò sullo sviluppo della nuova unità produttiva nel Cuneese. Nel 1972 la capacità produttiva saliva a 700.000 tonnellate annua e si costruiva un tunnel di sei chilometri per collegare tramite nastri trasportatori la fabbrica con la cava principale di Roaschia: si trattava del più lungo tunnel per uso industriale allora operativo in Europa. Nel 1977 veniva inaugurata la terza linea di produzione che portava il totale della capacità produttiva installata a due milioni di tonnellate all'anno.

«La cava era abbondante e la materia prima era di buona qualità», ricorda Gigi Buzzi, figlio di Enrico e oggi impegnato nel gruppo come responsabile del *procurement*, «per questo decidemmo di prendere il rischio di focalizzare gli investimenti su un solo stabilimento. A differenza di quanto facevano i concorrenti si investì massicciamente per triplicare le linee produttive e sfruttare le economie di scala. Oggi la dimensione minima sostenibile per un cementificio si assesta tra 1 e 1,2 milioni di tonnellate processate in un anno; noi, già alla fine degli anni '80, avevamo un impianto con volumi superiori. Gli effetti

sui margini furono estremamente positivi e i profitti furono totalmente reinvestiti nell'ulteriore potenziamento degli impianti».

Per stimolare i consumi di cemento, Buzzi aveva deciso di integrarsi a valle nella produzione e distribuzione di calcestruzzo, di cui il cemento costituisce una materia prima. Già alla fine degli anni '60 l'azienda aveva realizzato centrali di betonaggio in prossimità dei propri cementifici e serviva le imprese di costruzioni attraverso una rete di distribuzione con autobetoniere.

Alla fine degli anni '70 iniziava il declino del distretto del cemento a Casale Monferrato: infatti, con il progressivo esaurirsi delle cave di marna, molti dei produttori locali chiudevano o si trasformavano in commercianti di cemento, non avendo effettuato il salto di qualità industriale che la famiglia Buzzi aveva realizzato con l'impianto di Robilante. Nell'ambito di questo processo di consolidamento del settore, Buzzi rilevava alcune aziende monferrine di minori dimensioni, tra cui Palli Caroni Deaglio, Bargero, Gabba e Miglietta e consolidava progressivamente la propria leadership nel mercato del Nord Ovest. «La scelta di crescere al di fuori del mercato locale, che negli anni '60 poteva apparire innovativa, fece la differenza per la nostra azienda», ricorda Pietro Buzzi, figlio di Sandro ed amministratore delegato dell'azienda con responsabilità sulla finanza, «mentre le altre aziende si basavano sul mercato locale, sia per l'approvvigionamento sia per la vendita, noi andammo fuori dal nostro territorio, realizzammo un insediamento produttivo basato su nuovi giacimenti, svilupparammo la distribuzione e i contatti commerciali. La fine dei giacimenti di marna segnò anche la fine di quelle aziende che si erano arroccate sul mercato locale».

3.2 I settori del cemento e del calcestruzzo

Il cemento, che si presenta come una polvere fine, è uno dei più diffusi materiali da costruzione noto sin dal tempo degli antichi Romani, che lo chiamavano *opus caementicium*, un materiale di costruzione di fatto molto simile a quello in uso ai giorni nostri. I primi tipi di cemento idraulico, che si caratterizza per il fatto di indurirsi a seguito di idratazione, furono sviluppati nell'Ottocento, durante la rivoluzione industriale; oggi la tipologia più diffusa è quella denominata *tipo Portland*.

La produzione di cemento presenta le seguenti caratteristiche:

- richiede molta energia, in quanto i forni in cui si produce il cemento devono raggiungere temperature superiori ai 1.400 C°. La redditività dipende quindi in larga parte dalla disponibilità di energia a prezzo contenuto;

- è fortemente condizionata dall'approvvigionamento di materie prime: dal momento che il cemento è ingombrante e, in rapporto al peso, ha un prezzo relativamente basso, la produzione deve essere localizzata non lontano sia dalle cave, sia dai clienti.

La principale voce di costo nella produzione di cemento è rappresentata dall'energia, tuttavia impianti di maggiori dimensioni e con nuove tecnologie consentono di realizzare economie di scala e ottenere un significativo abbattimento del costo medio di produzione. Un nuovo impianto con una capacità produttiva di un milione di tonnellate annue (impianti con capacità minore non sono convenienti) ha oggi un costo di circa € 200-300milioni in funzione delle infrastrutture necessarie. Il mercato del cemento tende ad avere una connotazione locale in quanto i costi di trasporto elevati fanno sì che il cemento raramente sia trasportato su strada per distanze superiori ai 300 km. Meno del 5% del cemento prodotto viene venduto e utilizzato al di fuori del paese dove si produce, prevalentemente tra paesi costieri, perché, diversamente da quello su strada, il trasporto marittimo è sostenibile sulle lunghe distanze. In media comunque il 95% del cemento prodotto in un paese è destinato al consumo interno.

Sebbene esistano diversi tipi di cemento, ognuno con proprietà diverse, solitamente l'offerta delle singole aziende è completa e soddisfa ogni possibile esigenza. Inoltre il cemento è una commodity; è infatti difficile differenziare il prodotto e la competizione avviene prevalentemente sul prezzo.

Le dinamiche di consumo del cemento seguono quelle delle altre commodity più comunemente scambiate sui mercati internazionali. Infatti, la domanda di cemento è correlata all'espansione economica: i paesi emergenti, che stanno affrontando processi di urbanizzazione e industrializzazione, consumano il 90% circa della produzione mondiale, mentre la domanda nei paesi avanzati presenta un trend relativamente stabile o negativo.

I maggiori *player* hanno quindi attuato un'aggressiva politica di espansione nei paesi emergenti, realizzata attraverso l'acquisizione di aziende locali: il 70% del fatturato di Holcim, il secondo gruppo al mondo per quantità prodotta, è conseguito nei Paesi in via di sviluppo. Tuttavia, tale espansione non ha generato economie di scala; al contrario, la competizione per aggiudicarsi gli impianti migliori ha fatto crescere i prezzi delle aziende potenziali target di acquisizioni. In aggiunta al costo dell'energia, in aumento in tutto il mondo, e alla flessione della domanda nei Paesi sviluppati, questa situazione ha creato difficoltà a molte aziende del settore.

Nel 2011 il valore del mercato globale del cemento è stato di circa 170 miliardi di euro, in aumento rispetto all'anno precedente. Il declino della domanda nei Paesi occidentali è stato compensato da una maggiore richiesta nell'area Asia-Pacifico e in particolare in Cina. A livello globale le stime indi-

cano una crescita della domanda aggregata con un consumo medio in salita da 539 kg/persona nel 2012 a 645 kg/persona nel 2017. La crescita sarà sostenuta anche dalla diminuzione dei prezzi del carbone (utilizzato come fonte di energia nella produzione del cemento), circostanza che permetterà una riduzione dei costi di produzione. L'andamento del mercato e dei prezzi presenta notevoli differenze a seconda dei paesi e in generale è legato al tasso di crescita dell'economia locale e agli investimenti in infrastrutture.

Nel settore competono aziende con business model diversi.

- **Global & Multiregional Players:** sono aziende che hanno perseguito un'aggressiva politica di espansione nei mercati esteri e operano in diversi Paesi. Alcuni hanno una scala operativa globale, come Lafarge, Holcim, Heidelberg Cement, Cemex; le seconde sono focalizzate su 3-4 aree e possono essere qualificate come "multiregional", come nel caso di Italcementi, Votorantim, Buzzi Unicem e Vicat.
- **National Players:** si tratta di aziende di grandi dimensioni localizzate per lo più nei Paesi emergenti (in particolare Cina e India), operanti prevalentemente o esclusivamente nel mercato domestico.
- **Local Players:** si tratta di aziende che hanno da uno a cinque impianti, spesso datati e con capacità produttive al di sotto della scala minima efficiente. La maggior parte di queste aziende compete con strategie di focalizzazione sul mercato locale o regionale, alcune offrono prodotti di qualità e un buon livello di servizio al cliente.

Il calcestruzzo è un composto risultante dall'unione del cemento con altri materiali, tra cui sabbia, ghiaia, acqua e additivi chimici. Il cemento funge da legante, indurendosi a seguito di idratazione. La miscelazione viene fatta in cantiere e/o in centrali di betonaggio apposite (calcestruzzo preconfezionato) utilizzando autobetoniere con portate variabili da tre a dieci mc di calcestruzzo.

La miscela "calcestruzzo" viene anche venduta allo stato secco, in sacchi destinati alle piccole imprese attraverso la distribuzione specializzata. Nel caso di lavori di grandi e medie dimensioni il cemento viene fornito "sfuso" nei silos di cantiere e quindi trasformato in calcestruzzo allo stato plastico adatto ai getti in casseri. Nei lavori di grandi dimensioni i produttori di calcestruzzo preconfezionato possono assumere direttamente la gestione della produzione in cantiere.

Il calcestruzzo preconfezionato è realizzato da produttori specializzati, eventualmente integrati a monte nella produzione di cemento, in centrali di betonaggio di grandi dimensioni, generalmente localizzate in prossimità di cave di inerti o della cementeria, e quindi trasportato pronto all'uso in betoniere: in questo caso è chiamato "ready mix", mentre "concrete" indica il calcestruzzo

una volta induritosi. Gli elevati costi di trasporto del calcestruzzo fresco fanno sì che esso sia distribuito mediamente entro una distanza di circa 50 km. dal luogo di produzione.

Dal punto di vista del processo produttivo la realizzazione del calcestruzzo presenta barriere all'entrata inferiori rispetto a quella del cemento. I siti per la preparazione del calcestruzzo sono relativamente semplici dal punto di vista tecnico e richiedono investimenti minori (negli Stati Uniti il costo medio di un impianto è di \$ 2,2 milioni): sono quindi diffusi siti produttivi di ridotte dimensioni (con poco più di 10 dipendenti), circostanza che rende il settore molto frammentato. Infine, per le aziende che producono calcestruzzo preconfezionato, la logistica assume un'importanza cruciale; si trovano infatti a dover consegnare un prodotto deperibile (mentre il cemento, se protetto dagli agenti atmosferici, si conserva a lungo), spesso su breve preavviso e con tempi di consegna dettati dalle esigenze dei clienti.

Il calcestruzzo è maggiormente differenziabile del cemento in quanto la miscela di inerti e l'utilizzo di additivi chimici consentono di ottenere prodotti con prestazioni specifiche e ben identificabili con ampio spettro di prestazioni.

Nel corso degli anni si sono sviluppati diversi player, non diretti produttori di cemento, specializzati nella produzione di miscele in polvere destinate a malte con proprietà fisiche e meccaniche per usi specifici. Questi produttori lavorano sulla qualità delle miscele e degli additivi chimici e distribuiscono il prodotto in sacchi o sfuso.

3.3 L'ingresso sui mercati esteri

Sul finire degli anni '70 Buzzi Unicem era uno dei principali produttori di cemento italiani, aveva una posizione competitiva solida e risorse da investire per dare ulteriore impulso alla crescita. Benedetta Buzzi, figlia di Franco e impegnata nella funzione *corporate finance*, sottolinea come in azienda si fosse instaurata una dialettica tra il padre e i figli sulle azioni da intraprendere: «Luigi era molto orientato alla crescita interna e al consolidamento della presenza sui mercati esistenti, mentre i figli volevano entrare in nuovi mercati anche attraverso acquisizioni».

Il progressivo deteriorarsi della situazione economica e sociale in Italia, caratterizzata dal fenomeno del terrorismo e dalla diffusione di un clima di generale ostilità verso gli imprenditori e l'attività d'impresa, spinse i Buzzi a intensificare la ricerca di opportunità di sviluppo sul mercato internazionale. L'interesse dei Buzzi si focalizzò sul mercato del Nord America, dove si ritenevano esserci delle buone potenzialità e, nel 1979, dopo alcuni mesi di trattative, rilevarono la Alamo Cement di San Antonio nel Texas, in collaborazione con un produttore di cemento svizzero. Ricorda Pietro Buzzi: «La fabbrica era di proprietà di un trust, era relativamente datata ed era gestita in modo passivo,

trascurando l'innovazione e gli investimenti nell'ammodernamento degli impianti. L'azienda aveva ottenuto il permesso di costruire un nuovo impianto, ma la proprietà non aveva dato seguito alla cosa. Franco e Sandro Buzzi avevano capito da subito il potenziale di miglioramento dei processi produttivi e di sviluppo commerciale».

Subito dopo l'acquisizione venne progettato un impianto *greenfield* che adottava le più moderne tecnologie, la produzione e l'installazione erano direttamente supervisionate dai Buzzi e nel 1982 la cemeniteria raggiungeva una capacità produttiva di 1,2 milioni di tonnellate annue. Veniva anche potenziata la rete distributiva attraverso lo sviluppo di un impianto per la produzione e la distribuzione di calcestruzzo per stimolare i consumi nel territorio. Per lo sviluppo commerciale si decise di fare leva sul management locale, che ben conosceva le dinamiche del mercato: «La gestione operativa dell'impianto fu lasciata essenzialmente ai manager locali», osserva Gigi Buzzi, «con i quali si sviluppò un rapporto di fiducia reciproca, non a caso si sono alternati nel corso degli anni tre responsabili d'impianto, tutti selezionati internamente. Tuttavia la pianificazione degli investimenti e lo sviluppo tecnico vennero seguiti direttamente da Franco e Sandro Buzzi».

A metà degli anni '80, per consolidare la presenza nel mercato locale, Buzzi decise di acquisire un'azienda concorrente - Longhorn Cement - che aveva buoni impianti e competeva sul prezzo. Dopo l'acquisizione fu effettuata un'operazione di razionalizzazione della capacità produttiva delle due aziende che permise di rafforzare la leadership della Alamo Cement nell'area.

Un'ulteriore spinta all'internazionalizzazione venne dall'acquisizione nel 1981 di una quota di minoranza nella Corporation Moctezuma, in Messico, che possedeva una vecchia cemeniteria nella regione di Cuernavaca e alcuni impianti per il confezionamento del calcestruzzo nei pressi di Città del Messico. In questo caso l'investimento fu effettuato acquisendo una quota di minoranza, in collaborazione in un primo tempo con due soci messicani e in seguito con due soci internazionali, Ciment Français (Francia) e Cementos Molins (Spagna); successivamente, con l'uscita del socio francese, il gruppo Buzzi salì fino al 50%, mentre nel 1994 entrava nel capitale l'importante gruppo messicano CARSO. «L'investimento in Messico fu un'idea di Pier Emanuele, che sostenne l'operazione di fronte alla comprensibile prudenza degli altri componenti della famiglia», sottolinea Benedetta Buzzi, «l'acquisizione della quota di minoranza era la soluzione possibile in quel momento, data anche la debolezza del Texas negli stessi anni. Anche in quell'occasione riuscimmo a dare valore aggiunto dal punto di vista industriale». I fratelli Buzzi si occuparono direttamente dell'ammodernamento degli impianti messicani e dell'installazione di nuove linee di produzione. Nel corso degli anni costruirono cinque nuove linee di produzione su tre stabilimenti diventando il quarto produttore nel mercato messicano, con una quota del 14%.

L'esperienza dell'internazionalizzazione si rivelava un'importante palestra per lo sviluppo di nuove competenze tecniche e manageriali: «Il punto di partenza del nostro percorso di internazionalizzazione si fondava sulla possibilità di trasferire le nostre competenze in materia di impianti e di gestione dei processi produttivi in altri mercati», osserva Pietro Buzzi. «Lo sviluppo di nuovi impianti all'estero e l'ammodernamento di quelli esistenti ci permise di sviluppare nuove competenze, di avere una conoscenza molto approfondita delle nuove tecnologie e di stringere legami di lungo periodo con i fornitori strategici. L'internazionalizzazione ci fece crescere anche dal punto di vista gestionale. Dovevamo affrontare nuove problematiche legate agli aspetti contabili e finanziari e dovevamo rapportarci con soci internazionali più grandi e strutturati di noi. In quegli anni iniziammo un cambiamento di mentalità da azienda regionale a gruppo internazionale e iniziammo a porci domande di tipo strategico sullo sviluppo di lungo periodo del gruppo».

I fratelli Buzzi avevano intuito che era in corso un trend di crescita internazionale dei maggiori player europei, come Holchim e Heidelberg, che nel giro di pochi anni avrebbe portato aziende domestiche a trasformarsi in gruppi multinazionali. Nonostante il mercato di approvvigionamento e di sbocco per uno stabilimento di produzione di cemento sia essenzialmente locale, si possono trarre notevoli benefici competitivi dall'apertura di nuove cementerie in altre aree geografiche dello stesso paese e in altri paesi. In primo luogo, la crescita per un produttore di cemento è vincolata all'accesso a una fonte di approvvigionamento durevole e di qualità che spesso si trova solo spostandosi in nuove aree geografiche, dove vi è abbondanza di risorse naturali e possibilità di sfruttarle a fini industriali. Inoltre, lo sviluppo di nuovi siti produttivi all'estero consente di ridurre la dipendenza delle aziende dal mercato domestico e quindi di compensare i risultati negativi conseguiti su mercati che attraversano fasi recessive con le performance positive ottenute in altri mercati, stabilizzando le vendite a livello di gruppo. Infine, un importante driver di crescita e internazionalizzazione è rappresentato dalla possibilità di trasferire competenze tecnologiche nella gestione dei processi produttivi: questo consente di ottenere economie di scala produttive e di realizzare economie di raggio d'azione nella ricerca e sviluppo applicata ai processi industriali. Pietro Buzzi evidenzia come «sin dall'inizio ci siamo concentrati sulla ricerca di cementerie che avessero un forte potenziale produttivo, preferibilmente inespresso, quindi siamo intervenuti apportando le nostre competenze di processo per migliorare la qualità dell'output contenendo i costi di produzione». La capacità di identificare il giusto target per un'acquisizione è una delle competenze fondamentali di un produttore di cemento. Le aziende più appetibili sono quelle che hanno cementerie collegate a una cava in grado di fornire materiale di qualità a costi contenuti e che hanno un mercato di riferimento relativamente vicino ed accessibile.

3.4 L'acquisizione di Unicem e la nascita di Buzzi-Unicem

Negli anni '90 il settore italiano del cemento era interessato da un processo di concentrazione dell'offerta con diverse acquisizioni e fusioni e la scomparsa di numerose realtà indipendenti presenti sul territorio; inoltre alcuni produttori di cemento decisero di investire per integrarsi a valle nella produzione e distribuzione di calcestruzzo. La famiglia Buzzi valutava alcuni dossier d'investimento come quello relativo alla dismissione del gruppo Calcestruzzi in seguito alla crisi del gruppo Ferruzzi; tuttavia la svolta avvenne, in modo non programmato, quando Gabriele Galateri di Genola, CEO del gruppo IFIL, iniziò a discutere in modo informale con Franco Buzzi di una possibile collaborazione per rilanciare la controllata Unicem, attiva nella produzione di cemento e calcestruzzo. Unicem era nata nel 1933 con l'acquisizione dell'Unione Cementi Marchino da parte dell'Unione Italiana Cementi del Senatore Giovanni Agnelli. Nel 1969 l'azienda aveva assunto la denominazione Unicem e nel 1971 era stata quotata in Borsa. L'emergere di problemi di redditività, generati principalmente da perdite di carattere finanziario, aveva spinto gli amministratori di IFIL a considerare la possibilità di un'alleanza industriale. «In realtà», ricorda Pietro, «in famiglia si racconta che le prime conversazioni su un'alleanza tra le due aziende avvennero nel glorioso Stadio Comunale di Torino durante le pause delle partite della Juventus, di cui sia Galateri di Genola sia mio zio Franco erano tifosissimi».

I fratelli Buzzi pensarono in un primo tempo a un'acquisizione di minoranza, anche perché Unicem produceva 12 milioni di tonnellate di cemento all'anno contro le tre di Buzzi, era quotata in Borsa e possedeva altre società quotate; inoltre, anche a seguito del legame con FIAT, aveva la struttura manageriale tipica di un grande gruppo. Nel 1997 venne formalizzato l'accordo in base al quale Buzzi si impegnava a rilevare gradualmente il controllo di Unicem attraverso l'acquisizione delle quote detenute da IFIL. Nel 1999 si concretizzava la fusione tra i due gruppi e nasceva Buzzi Unicem, un gruppo quotato in Borsa con 4.000 collaboratori, 13 stabilimenti in Italia, cinque negli Stati Uniti, due in Messico e una produzione di 15 milioni di tonnellate all'anno di cemento e sette milioni di metri cubi di calcestruzzo. «Per noi si trattò di un salto epocale», ricorda Benedetta Buzzi, «in famiglia erano tutti molto motivati anche se l'impegno finanziario sarebbe stato notevole. Noi avevamo un progetto industriale e sapevamo come valorizzare gli asset fisici e il know-how dell'azienda. Non a caso una primaria banca di investimento sostenne l'operazione concedendo quello che all'epoca era il maggior prestito mai erogato ad un'azienda non quotata in Borsa».

Le due aziende presentavano sostanziali differenze nelle strutture manageriali e operative: Buzzi era un'azienda familiare, con uno stile di gestione orientato all'ottimizzazione delle risorse e una struttura manageriale ridotta al

minimo, anche grazie al coinvolgimento diretto di numerosi esponenti della famiglia; Unicem era un gruppo con un'organizzazione articolata, una struttura e competenze manageriali di rilievo. «I manager di Unicem erano preparati», riconosce Pietro Buzzi, «ma venivano da un contesto diverso, dove vi è un forte rispetto delle regole e delle procedure; mancavano però di quell'attenzione al particolare, al corretto utilizzo delle risorse, e in definitiva all'azienda, che avevamo invece noi, che la sentivamo come un pezzo integrante della nostra vita». Dal punto di vista industriale Buzzi e Unicem avevano notevoli complementarità che potevano essere valorizzate attraverso un'azione di coordinamento commerciale e produttivo. Dopo l'acquisizione vennero parzialmente razionalizzate le strutture amministrative mantenendo sostanzialmente invariati i livelli occupazionali, nel contempo vennero valorizzati i dipendenti di Unicem con particolari professionalità tecniche e manageriali. Ricorda Pietro Buzzi che «Unicem aveva una forte presenza negli USA, dove gli impianti erano guidati da manager capaci che conoscevano bene le logiche del mercato e che furono confermati nei loro ruoli integrandosi perfettamente nella nuova realtà di gruppo». L'azienda aveva una posizione di forza sul mercato italiano del calcestruzzo attraverso la controllata UNICAL, che possedeva una struttura di distribuzione con una presenza capillare sul territorio, anche grazie all'acquisizione di una parte degli impianti della Calcestruzzi SpA (ex Gruppo Ferruzzi). Si decise quindi di unire la rete di distribuzione del calcestruzzo di Buzzi con quella di UNICAL, adottando quest'ultimo come unico marchio.

Il processo di integrazione delle due aziende si focalizzò soprattutto sugli aspetti produttivi: «Nell'acquisizione ci si è concentrati molto sull'ottimizzazione produttiva», spiega Michele Buzzi, fratello di Pietro e amministratore delegato con responsabilità sulle *operations*, «cercando di distribuire correttamente la produzione tra i diversi stabilimenti. Nonostante l'impegno finanziario per rilevare Unicem, non si è mai smesso di investire nell'ammodernamento degli impianti per aumentarne l'efficienza e preservare la marginalità. Abbiamo apportato a Unicem nuove competenze nella gestione dei processi produttivi e nello sviluppo e nel miglioramento degli impianti esistenti, nel contempo abbiamo cercato di valorizzare le risorse commerciali presenti in azienda lasciando ai manager delle singole cementerie un adeguato livello di autonomia». Gli investimenti effettuati nel mercato italiano dal 2000 in poi consentivano al gruppo di registrare una buona performance di crescita organica e di trarre vantaggio dalla crescita della domanda interna: nel 2004 le vendite sfioravano i tre miliardi di euro e le prospettive di crescita continuavano a essere positive per il biennio successivo grazie alla domanda generata dagli investimenti pubblici in infrastrutture, quali la Variante di Valico e l'Alta Velocità Ferroviaria.

3.5 L'acquisizione di Dyckerhoff e lo sviluppo internazionale

L'avanzamento del processo di integrazione di Unicem e le buone performance competitive ed economiche spinsero la famiglia Buzzi a dare ulteriore impulso alla crescita esterna: «Noi abbiamo un approccio industriale e non finanziario alla crescita», spiega Veronica Buzzi, «per noi il progetto industriale viene prima del controllo societario e dell'architettura finanziaria. Abbiamo sempre seguito questo principio sia nello sviluppo internazionale sia nel caso dell'acquisizione di Unicem. Con questo spirito abbiamo iniziato a considerare l'opportunità di un'acquisizione fondamentale come quella di Dyckerhoff».

Dyckerhoff, un'azienda tedesca fondata nel 1864, ha contribuito a scrivere la storia del cemento; è stata, tra l'altro, fornitore degli 8.000 barili di cemento tipo Portland con cui è stato costruito il basamento della Statua della Libertà a Manhattan. L'azienda era controllata da una famiglia numerosa, con circa 350 membri, in partnership con due investitori finanziari ed era gestita da un management team non familiare. I rapporti interni tra i membri della famiglia e con gli azionisti finanziari erano buoni, anche se emergeva da parte di alcune componenti dell'azionariato il desiderio di valorizzare la propria partecipazione. Si erano quindi avviati contatti con potenziali partner industriali per sondare le possibilità di cessione. Dyckerhoff era un target industriale molto attrattivo per le sue competenze tecniche soprattutto nell'ambito della ricerca e una lunga tradizione di innovazione di prodotto; possedeva il Wilhelm Dyckerhoff Institut, costituito nel 1988 come evoluzione del proprio laboratorio di ricerca, considerato uno dei principali centri di competenze nel campo del calcestruzzo. Oltre a una consolidata presenza nel mercato americano, Dyckerhoff operava anche nell'Est Europa e in Russia, dove la costruzione di nuove infrastrutture e la crescita delle città metropolitane alimentavano la domanda di cemento e calcestruzzo. «Si trattava dell'acquisizione di un'azienda molto più grande», ricorda Pietro Buzzi, «inoltre noi non eravamo l'unico possibile alleato in quanto c'erano altri pretendenti. Il fatto di essere due aziende famigliari ci ha aiutato molto perché alcuni membri delle famiglie si conoscevano già per via delle frequentazioni che si hanno tra concorrenti operanti nello stesso mercato. Questa conoscenza ha favorito un rapporto di fiducia reciproca, quindi è stato più facile intendersi sui contenuti dell'accordo e sulle modalità di collaborazione».

L'accordo, sottoscritto nel 2001 dai Buzzi con i membri della famiglia Dyckerhoff e gli investitori istituzionali, prevedeva un processo di acquisizione graduale per diluire nel tempo l'impegno finanziario dell'azienda italiana. Nel gennaio del 2004, dopo una serie di acquisti di pacchetti azionari, Buzzi Unicem otteneva la maggioranza assoluta dell'azienda, dando vita a uno dei maggiori gruppi del settore presente in nove paesi, con 41 cementerie, una capacità

produttiva di 38 milioni di tonnellate di cemento e 15 milioni di metri cubi di calcestruzzo e circa 11.800 collaboratori.

Il processo di integrazione iniziava subito dopo il raggiungimento della maggioranza del capitale con la fusione delle attività del calcestruzzo negli Stati Uniti e la creazione di Buzzi Unicem USA, che consentiva alla nuova azienda di diventare uno dei maggiori produttori di cemento operante nel mercato statunitense. Come sottolinea Gigi Buzzi, il processo di integrazione è stato condotto «cercando di valorizzare le complementarità delle due aziende: Dyckerhoff aveva forti competenze nell'innovazione di prodotto e impianti dislocati in aree strategiche, noi siamo intervenuti per ottimizzare la capacità produttiva combinata delle due aziende e per realizzare sinergie commerciali in specifici mercati e per determinati prodotti».

Per concentrare le risorse sul processo d'integrazione con la nuova azienda, Buzzi Unicem razionalizzava la presenza nel mercato dell'argilla espansa conferendo le proprie attività ad una joint venture con Laterlite, di cui conservava un quota minoritaria: si trattava di un disimpegno finalizzato a liberare risorse da dedicare al core business e allo sviluppo della strategia di crescita esterna. Nel 2004 acquisiva Cementi Riva e incrementava la partecipazione nella Cementi Moccia. Nel 2005 avviava un investimento strategico di circa 262 milioni di dollari nello stabilimento americano di Selma, finalizzato a portare la capacità produttiva da 1,3 milioni di ton. annue a 2,3 milioni di ton. nel giro di tre anni, attraverso l'installazione di un nuovo forno a cinque stadi da 7.000 tonn/giorno. L'azienda continuava a rafforzare la propria posizione nel mercato statunitense, inaugurando nel 2006 a Houston il più grande terminal americano per la movimentazione del cemento, con una capacità produttiva di tre milioni di tonnellate: l'impianto era realizzato in joint venture con due importanti player locali, la AshGrove e Texas Lehigh. A metà del 2007 iniziava la costruzione di uno stabilimento greenfield nello stato di Veracruz Messico con una capacità produttiva di 1,3 milioni di tonnellate.

Nel 2006 l'azienda entrava nel mercato Nord Africano attraverso l'acquisizione di una quota di minoranza in due cementerie vendute dallo Stato Algerino nell'ambito di un programma di privatizzazione e ammodernamento dell'economia nazionale.

Nel periodo 2007-2008 venivano effettuati importanti investimenti nel mercato russo per ampliare la capacità produttiva e modernizzare gli impianti esistenti. Al confine con il Kazakistan si avviava la costruzione di uno stabilimento greenfield con le tecnologie più moderne e una capacità produttiva di due milioni di ton annue. E nello stabilimento di Suchòi Log (Ekaterinburg) si avviava la costruzione di una linea da 3.000 tonn/g a via secca a supporto delle quattro linee a via umide esistenti.

Come ricorda Gigi Buzzi, «gli investimenti effettuati in Europa Orientale ci consentirono di migliorare drasticamente la nostra produttività e, grazie

al trend favorevole della domanda, riuscimmo a ottenere una buona marginalità. La nostra strategia di crescita si basa sul potenziamento degli impianti esistenti sempre con un'attenzione particolare al miglioramento della produttività. Nel contempo non abbiamo mai rinunciato alla crescita esterna attraverso acquisizioni mirate, anche di singoli impianti».

3.6 Il posizionamento strategico sui principali mercati

La strategia di crescita di Buzzi Unicem si basa sull'ingresso in mercati esteri nei quali sia possibile, attraverso acquisizioni mirate o investimenti in impianti, ottenere quote di mercato significative (indicativamente tra l'8% e il 10%), che consentano di sviluppare strutture produttive di dimensioni adeguate a conseguire economie di scala. In termini di ricavi netti il primo mercato per l'azienda è quello statunitense, dove detiene una quota del 9% ed è il quarto produttore nazionale, grazie a un fatturato di 730 milioni di euro. In Germania Buzzi Unicem è il secondo (terzo dopo la fusione Holcim-Lafarge) produttore con una quota di mercato del 13% e circa 600 milioni di euro di fatturato. In Italia ha una quota di mercato del 15% ed è il secondo operatore del settore del cemento con circa 430 milioni di euro di ricavi. In Messico, dove l'azienda ha una presenza consolidata, è il quarto produttore nazionale con una quota di mercato del 13% e circa 230 milioni di euro di ricavi. La Russia è diventato il quarto mercato di riferimento per l'azienda con circa 250 milioni di euro di fatturato e un trend di crescita, tuttavia la quota del 4% è per il momento al di sotto degli obiettivi aziendali.

La competizione nel settore del cemento e in quello del calcestruzzo ha logiche diverse nei diversi mercati dove Buzzi Unicem opera, in relazione all'andamento della domanda e alla struttura dell'offerta.

Italia - A partire dal 2009 il mercato italiano è stato caratterizzato da una contrazione dei volumi venduti di circa il 40% per via della crisi delle costruzioni. La domanda è così bassa che l'utilizzo della capacità produttiva degli impianti di cemento dei principali operatori si situa tra il 50% e il 55%, con conseguente contrazione dei prezzi che perdura da circa tre anni e un drastico calo della redditività del settore. Il fatturato di Buzzi Unicem è calato dai 707 milioni di euro del 2009 ai 479 milioni del 2012, le vendite di cemento sono passate dagli oltre sette milioni di tonnellate del 2009 ai 4,6 milioni del 2012.

Il 20% circa delle vendite dell'azienda è effettuato attraverso il canale distributivo delle rivendite di materiale edile che commercializzano il cemento puro o premiscelato in sacchi. Il sacco viene venduto come una commodity e la competizione avviene sul prezzo.

Nel settore del calcestruzzo la struttura del mercato si caratterizza per un'elevata frammentazione dell'offerta che ha accentuato le dinamiche ribassi-

ste del mercato. In Italia circa il 35% dei produttori di cemento producono anche calcestruzzo; si tratta di una percentuale bassa se confrontata con contesti come quello francese, dove circa 2/3 del mercato del calcestruzzo preconfezionato è controllato da produttori di cemento.

Andrea Bolondi, un manager con oltre trent'anni di esperienza nel settore maturati presso Unicem e oggi a capo della UNICAL, la divisione calcestruzzi del gruppo, traccia un quadro a tinte fosche del mercato italiano: «In Italia vi sono circa 2.000 impianti di calcestruzzo posseduti da 800 imprese, molte delle quali mono impianto. È in atto un processo di concentrazione dell'offerta che sta portando a una riduzione della capacità produttiva e alla scomparsa di numerosi operatori di piccole dimensioni; tuttavia i prezzi continuano a diminuire e a mettere in crisi le aziende più strutturate, che magari fanno anche ricerca e sviluppo e che intendono restare sul mercato nel lungo termine».

Stati Uniti e Messico – Negli USA, dopo il picco dei consumi di cemento registrato nel 2005 con 123 milioni di ton., la domanda è precipitata nel 2009 a 68 milioni di ton. e solo nel 2011 è risalita leggermente a 70 milioni. L'utilizzo della capacità produttiva degli impianti è scesa al minimo del 67% del 2011. L'offerta è concentrata: infatti il 40% della produzione è controllato dalle cosiddette *big four*, ovvero Lafarge, Cemex, Holcim, Heidelberg Cement (tutte aziende straniere), la parte restante è generata da otto multinazionali di minori dimensioni come Buzzi Unicem, Titan, Ash Grove Cement. Buzzi Unicem ha guadagnato quote di mercato sia in valore sia in volumi venduti. La strategia di Buzzi Unicem si è basata sull'ottimizzazione produttiva dei nove impianti di produzione di cemento e sugli investimenti in logistica nei terminal per il trasporto delle materie prime e del cemento. Infine, l'azienda ha potuto fare leva sulla presenza di 22 terminali sul Mississippi e Ferrovia e su un network di 70 centrali di produzione e distribuzione di calcestruzzo localizzate strategicamente sul territorio, che hanno trainato i consumi di cemento. La domanda di cemento sta gradualmente risalendo, nel 2013 si è attestata a 76 milioni di ton. e per il 2014 dovrebbe sfiorare gli 80, tuttavia nel medio periodo non si prevede possa tornare ai valori del 2005.

In Messico, nonostante la presenza di CEMEX, uno dei maggiori player a livello mondiale, Buzzi ha una solida posizione competitiva. Essa, infatti, possiede impianti di ultima generazione, che consentono di avere costi operativi di produzione molto competitivi, e può contare su una rete estremamente ramificata di distribuzione del calcestruzzo, che ha consentito la creazione di rapporti stabili con i principali operatori del settore delle costruzioni locali.

Europa Centrale – I mercati dell'Europa Centrale (Francia, Germania, Benelux, Svizzera) si caratterizzano per una sostanziale stabilità della domanda e dei prezzi e per la presenza consolidata delle aziende leader mondiali del settore (Lafarge, Holcim, Heidelberg), le quote di mercato sono poco mobili e le possibilità di crescita organica attraverso lo sviluppo di nuovi impianti sono

spesso limitate da motivi di carattere ambientale e politico. Questo ha spinto Buzzi Unicem a perseguire politiche di crescita esterna con l'acquisizione di Dyckerhoff, che le ha consentito di consolidare la propria presenza nel mercato.

Est Europa – Il rafforzamento della presenza nell'Europa Centrale serve da testa di ponte per lo sviluppo verso i mercati dell'Est Europa (Repubblica Ceca, Polonia, Ucraina, Russia), dove l'azienda, nel biennio 2011-2012, ha investito circa 90 milioni di euro per adeguare la produttività degli impianti ai livelli ottenuti nei mercati consolidati, come quello tedesco e italiano. Risultati particolarmente positivi sono stati conseguiti in Russia grazie alla domanda proveniente dalla costruzione delle infrastrutture pubbliche, che ha contribuito a tenere i prezzi a livelli sostenuti e quindi a garantire una crescita redditizia.

Buzzi Unicem persegue sin dai primi anni '70 una strategia di integrazione a valle nella produzione e distribuzione del calcestruzzo per sostenere i consumi di cemento vendendo un prodotto con maggior valore aggiunto. La produzione di calcestruzzo consente di diventare fornitore diretto delle aziende di costruzione, con le quali è possibile definire contratti di acquisto per elevati volumi di prodotto. L'azienda riesce così a ottimizzare l'utilizzo della capacità produttiva degli impianti e riduce i rischi derivanti dalle fluttuazioni cicliche del prezzo del cemento. Buzzi Unicem vende e consegna ai propri clienti calcestruzzo preconfezionato prodotto nelle proprie centrali di betonaggio; inoltre, installa e gestisce centrali di betonaggio dedicate alla realizzazione di specifiche commesse di grandi dimensioni (ad esempio grandi opere infrastrutturali) per conto di un'impresa di costruzioni.

«Nella realizzazione di opere di grandi dimensioni», osserva Andrea Biondi, «i costruttori tendono a esternalizzare la produzione di calcestruzzo affidandola ad aziende specializzate che hanno il know-how di prodotto e di processo. I costruttori risparmiano sui costi di realizzazione degli impianti e hanno un prodotto di qualità, fatto da uno specialista, e questo può fare la differenza nella realizzazione di applicazioni strutturali come gallerie, ponti ed edifici di notevole altezza».

3.7 Le politiche di innovazione

Poiché la competizione nel settore del cemento avviene sul prezzo, Buzzi Unicem ha puntato prevalentemente sull'innovazione del processo produttivo al fine di ridurre i costi operativi a parità di qualità del prodotto. Nel periodo 2006-2012 gli investimenti industriali sono stati mediamente di 280 milioni all'anno con una punta di oltre 800 milioni nel 2008, anno a partire dal quale Dyckerhoff è stata inclusa nel perimetro di consolidamento. Veronica Buzzi sottolinea come «l'aspetto industriale è sempre stato nel DNA dell'azienda, sin dai primi anni. Si racconta che quando i fratelli Buzzi, subito dopo la guerra, si

recarono in Germania per l'acquisto di un forno per la cemeniera di Trino, decisero di comprane due intravedendo la possibilità di realizzare economie di scala e quindi di essere più efficienti dei concorrenti. L'interesse per la dimensione industriale era tale che avevano dato un nome ai due forni orizzontali di Trino: uno si chiamava PAVO, acronimo di pazienza e volontà, l'altro FOCO, acronimo di forza e coraggio».

Buzzi Unicem ha una divisione tecnica che si occupa, in collaborazione con i fornitori strategici, della progettazione degli impianti, che vengono realizzati con un elevato livello di personalizzazione. Osserva in proposito Gigi Buzzi: «Nel corso degli anni abbiamo sviluppato un know-how specifico nella progettazione esecutiva degli impianti e nella selezione dei fornitori. Abbiamo operato soprattutto a livello internazionale sia nell'ammodernamento, sia nella costruzione di impianti *greenfield*. Questo ha permesso ai nostri tecnici di apprendere delle conoscenze specifiche non solo nella progettazione, ma anche nella gestione del processo di costruzione e di installazione degli impianti. Un elemento distintivo della nostra gestione è il rapporto che abbiamo stabilito con i fornitori strategici, con cui, in alcuni casi, abbiamo sviluppato tecnologie innovative. Circa 25 anni fa abbiamo realizzato con il fornitore francese Fives Cail Babcock-FCB un innovativo mulino per cemento che consente di ottenere un incremento di produttività di circa il 25% rispetto ad altri sistemi e tuttora è ampiamente usato nel settore».

La tecnologia degli impianti per la produzione del cemento ha conosciuto una significativa evoluzione grazie allo sviluppo dell'elettronica e del software. Si sono evoluti i sistemi di controllo dei processi che consentono di monitorare la miscela dei materiali durante la lavorazione per ottimizzare produttività e qualità del cemento. Nell'ultimo biennio sono state sviluppate a livello internazionale nuove tecnologie di processo che consentono una produzione maggiormente eco-compatibile del cemento, riducendo l'uso del klinker a favore di nuovi materiali, e sono stati introdotti combustibili alternativi derivanti dalla trasformazione dei rifiuti solidi urbani, in sostituzione del coke di petrolio. Questo rende ancora più importante il monitoraggio, in tempo reale, del processo produttivo e, di conseguenza, l'intervento mirato per regolare adeguatamente gli impianti. Buzzi Unicem ha sviluppato competenze specialistiche nel processo di supervisione e gestione della produzione e della combustione, anche grazie all'esperienza maturata dai tecnici in contesti produttivi eterogenei, dove si deve ottenere un buon prodotto partendo da materie prime e combustibili che presentano forti differenze fra loro.

Alcune categorie di clienti, come i produttori di prefabbricati (componenti per ponti, capannoni, coperture), sono molto attenti alle caratteristiche chimiche del prodotto, richiedono prodotti di elevata qualità e, una volta che hanno trovato il fornitore che li offre, sono poco propensi a cambiarlo.

Gli investimenti nell'innovazione di prodotto sono finalizzati principalmente allo sviluppo di miscele di cemento e di formulazioni per calcestruzzo per applicazioni di nicchia. In questo campo si distingue Dyckerhoff, leader mondiale nel cemento per i pozzi petroliferi, il cosiddetto *oilwell cement*, che viene iniettato nel terreno mentre viene costruito il pozzo di cui va a formare le pareti. L'azienda tedesca ha uno stabilimento dedicato a questo prodotto, caratterizzato da alto valore unitario e da elevata marginalità, che esporta in tutto il mondo.

Vi sono poi dei prodotti di nicchia nell'ambito dei cementi speciali premiscelati che hanno applicazioni altamente tecniche come il Solidur, una miscela di cemento che ha particolari proprietà indurenti e viene utilizzata soprattutto nell'ingegneria idraulica e nella realizzazione di barriere impermeabili in profondità nel terreno e per fondazioni speciali.

Nel campo del calcestruzzo la ricerca di prodotto è un importante fattore di differenziazione. Buzzi Unicem sviluppa miscele personalizzate per impieghi speciali e secondo i bisogni del cliente, le quali hanno un'incidenza del 10-15% sui ricavi.

3.8 La governance

Buzzi Unicem è un'impresa familiare quotata alla Borsa di Milano, dove rappresenta uno dei titoli azionari a maggiore capitalizzazione (*blue chips*). La famiglia Buzzi detiene il 47% circa delle azioni totali, ed il 56% circa delle azioni ordinarie. Il consiglio di amministrazione è attualmente composto da cinque membri esecutivi e otto non esecutivi, di cui cinque indipendenti. La famiglia Dyckerhoff esprime un rappresentante nel consiglio (fino all'assemblea del 2014 erano due) ed è stata costantemente coinvolta nelle principali scelte strategiche. Pietro Buzzi rimarca l'importanza strategica di una buona governance: «Abbiamo visto l'ingresso in Borsa, avvenuto con la fusione con Unicem, come un'opportunità di crescita gestionale per tutta l'azienda. Dedichiamo grande attenzione alla divulgazione delle informazioni economico-finanziarie e alla qualità dell'informazione. Redigiamo da 12 anni un bilancio di sostenibilità, che è diventato uno strumento di comunicazione estremamente apprezzato dai clienti e dalla comunità finanziaria. Abbiamo voluto dotarci di un consiglio di amministrazione ampio in cui includere amministratori realmente indipendenti che potessero aiutarci a prendere le decisioni giuste, e abbiamo inserito nel consiglio imprenditori a capo di grandi imprese internazionali, docenti universitari e professionisti di alto profilo. A loro spetta anche il compito di valutare e indirizzare gli amministratori esecutivi che sono membri della famiglia».

Nonostante la presenza di amministratori indipendenti e di management professionale, l'azienda conserva una matrice distintiva familiare: «siamo

un'azienda familiare, e penso che questa matrice abbia contribuito a fare la differenza rispetto ad altre aziende», sottolinea Benedetta Buzzi, «il rapporto tra famiglia e azienda è molto chiaro per noi sin dal principio. Nelle decisioni viene sempre anteposto il bene dell'azienda rispetto a quello dei singoli azionisti. Ci hanno insegnato che è l'azienda ad aver bisogno di te, non viceversa. Un'altra caratteristica del nostro modello di gestione familiare è la ricerca del consenso e dell'armonia che deriva anche dal fatto che siamo nati e cresciuti in famiglie numerose. Nelle famiglie numerose i figli si abituano ad andare d'accordo nella ricerca di un equilibrio armonico nella vita quotidiana, che poi mantengono anche quando lavorano insieme».

Attualmente nel consiglio di amministrazione sono presenti quattro membri della famiglia. Dopo la scomparsa di Pier Emanuele nel 1992 e di Franco nel 2011 e l'uscita dal consiglio di amministrazione di Sandro nella primavera del 2014, la terza generazione è oggi rappresentata da Enrico, che è presidente del gruppo e mantiene anche un coinvolgimento diretto nello sviluppo tecnologico e negli investimenti industriali. La quarta generazione è rappresentata da Pietro e Michele, figli di Sandro, amministratori delegati da gennaio 2006, e da Veronica, figlia di Franco, vicepresidente non esecutivo.

«La partecipazione al governo dell'azienda viene vista in un'ottica di servizio e di opportunità di crescita personale e professionale», osserva Veronica Buzzi, «non abbiamo patti di famiglia e non abbiamo un percorso formalizzato che regola l'ingresso dei famigliari in azienda. Spetta agli amministratori in carica e ai membri più anziani della famiglia valutare se un membro delle nuove generazioni è adatto per lavorare in azienda e in quale ruolo».

I Buzzi condividono uno stile di vita sobrio, come quello voluto e adottato per anni da Luigi, raramente sono presenti sui media, e mantengono un'estrema riservatezza sulla sfera privata. L'attaccamento all'azienda è condiviso da tutti i familiari e ha radici lontane: «Nostro padre ha sempre parlato dell'azienda con la famiglia, avendo cura di lasciare fuori dalla porta le preoccupazioni. Io e mia sorella Benedetta abbiamo sempre frequentato l'azienda, sin da bambine, magari il sabato pomeriggio a giocare nel suo ufficio, e questo ha contribuito a far nascere in noi un naturale sentimento di attaccamento alla Buzzi», racconta Veronica, «io cerco di fare lo stesso con i miei figli, magari non verranno a lavorare qui, ma ci tengo che siano in contatto con l'azienda, che si sentano partecipi di questa impresa e che maturi in loro il desiderio di contribuire a mantenerla e svilupparla».

L'impegno della famiglia per il territorio d'origine, Casale Monferrato, è concreto e costante. Prima Luigi, quindi i suoi figli hanno mantenuto un rapporto diretto e continuo con le istituzioni locali, sostengono numerose attività di interesse sociale e hanno sempre ponderato le decisioni di investimento e di razionalizzazione della capacità produttiva per non penalizzare i livelli occupazionali del territorio, dove tutt'oggi l'azienda è il principale datore di lavoro.

«Dopo l'acquisizione di Dyckerhoff avremmo avuto la possibilità di trasferire gli *headquarter* in Germania», ricorda Pietro Buzzi, «dove avremmo beneficiato di un regime fiscale molto più competitivo di quello italiano, ma l'opzione è stata scartata perché avrebbe penalizzato il territorio di Casale».

Casale Monferrato è diventata nota a livello internazionale per via della diffusione del mesotelioma pleurico maligno, una forma tumorale particolarmente aggressiva causata dall'esposizione alle fibre di amianto, che si stima abbia colpito oltre 1.200 persone dagli anni '70 ad oggi. Tale fenomeno è attribuito in misura significativa alla presenza di una fabbrica di coperture a base di fibra di amianto localizzata nella cittadina piemontese. La famiglia Buzzi ha deciso di sostenere la comunità locale, profondamente colpita da questa epidemia, attraverso l'istituzione della Fondazione Buzzi Unicem, che finanzia la ricerca scientifica nel campo del mesotelioma con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di nuove conoscenze scientifiche e di nuove terapie. La Fondazione, presieduta da Maria Consolata Buzzi, figlia maggiore di Sandro, ha sostenuto, negli ultimi dieci anni, attività di ricerca per oltre tre milioni di euro, consentendo a diversi ricercatori di sviluppare importanti conoscenze sulla malattia.

Il legame con la comunità locale e il principio del "give back to the community" sono stati gradualmente implementati nei principali siti produttivi dell'azienda. Ad esempio, una parte del terreno dove sorgeva la vecchia cementeria della Alamo Cement è diventato un parco giochi "speciale", dove bambini portatori di handicap possono giocare liberamente. In Messico sono stati costruiti pozzi per l'estrazione dell'acqua che la comunità locale utilizza per irrigare il terreno. Anche nei contesti più complessi e di più recente acquisizione sono state intraprese iniziative concrete per migliorare la qualità della vita dei lavoratori e della comunità: vicino allo stabilimento ucraino, per esempio, è stato realizzato un asilo nido per dare la possibilità alle giovani donne di continuare a lavorare e contribuire al reddito familiare.

«Noi siamo convinti che esista una relazione virtuosa tra performance sociali e performance economiche», sottolinea Veronica Buzzi, «è importante creare una reputazione sociale dell'azienda che venga apprezzata non solo dalla comunità locale, ma anche da chi lavora per te e ha rapporti commerciali con te. Se sei un'azienda responsabile, hai maggiore facilità di attrarre persone competenti, perché ti considerano un interlocutore più credibile che investe sulle persone e le fa crescere».

3.9 Le sfide competitive

Il 2013 è stato un anno di svolta per l'azienda, in quanto ha fatto emergere tutti gli effetti della crisi iniziata nel 2009. Per Michele Buzzi «era praticamente impossibile immaginare che il mercato americano e quello europeo, che insie-

me incidevano per oltre il 50% sui ricavi del gruppo, sarebbero collassati contemporaneamente. Pensavamo che gli sforzi fatti per crescere e diventare internazionali ci avrebbero messo al riparo dalle crisi dei singoli mercati. Ma non era così». La contrazione della domanda ha costretto l'azienda a ridurre drasticamente l'utilizzo della capacità produttiva e ha determinato una forte riduzione dei margini operativi mentre era impegnata nel processo di integrazione del gruppo Dyckerhoff. Osserva Veronica Buzzi: «Abbiamo tamponato la perdita di redditività grazie ai buoni risultati ottenuti sul mercato russo e su quello messicano. L'internazionalizzazione è una delle migliori armi di difesa contro la ciclicità del settore». La crescita dimensionale è un'opzione strategica sempre presente sul tavolo della famiglia, sulla quale Pietro non ha dubbi: «dobbiamo continuare a crescere, tenendo presente il profilo di solidità e la prudenza che ci contraddistinguono, ma la crescita è vitale per il nostro gruppo, perché ci consente di trasferire il nostro know-how tecnico e commerciale e ci permette di sviluppare nuove competenze».

D'altra parte, il settore del cemento, come accade spesso nei periodi post-crisi, è interessato da fermenti di cambiamento: nuovi *player* provenienti dai mercati emergenti, quali quello cinese, potrebbero cercare spazi di sviluppo al di fuori dei confini domestici, mentre emergono spinte al consolidamento delle aziende operanti nei mercati maturi. Un importante segnale in questo senso è emerso nell'aprile del 2014, quando è stata annunciata la fusione tra i primi due *global player* del settore, Lafarge e Holcim, aziende di matrice familiare che daranno vita a un gruppo con oltre 40 miliardi di dollari di ricavi e 120.000 collaboratori. La nascita del nuovo leader di settore apre una serie di nuovi scenari e interrogativi in tema di dinamiche competitive, come sottolineato da un gestore operante in una società di asset management internazionale: «il settore potrebbe entrare in una fase "calda", caratterizzata da importanti acquisizioni che i principali player potrebbero realizzare per rafforzarsi nei confronti del nuovo leader di settore. Siamo in una fase di moderata ripresa, dopo circa quattro anni di congiuntura negativa, per cui le aziende sopravvissute alla crisi potrebbero avere prezzi molto allettanti per investitori interessati a operazioni straordinarie». Non tutti gli analisti concordano con questa visione, come si evince dalle parole del *managing partner* di un'importante banca d'affari: «non sempre la crescita dimensionale comporta una maggiore competitività, perché i target di buona qualità sono pochi e non sono in vendita. I *top player* del settore potrebbero rispondere efficacemente al processo di concentrazione dell'offerta con una crescita organica, basata sullo sviluppo di nuovi prodotti e sugli investimenti in innovazione di processo per ottenere un significativo miglioramento della produttività».

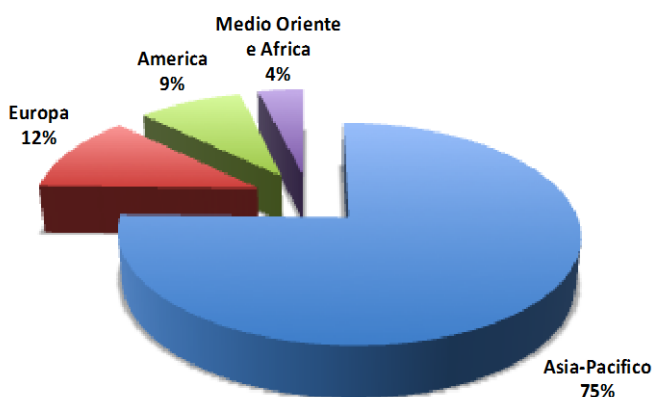
Allegato 3.1 Valore del mercato mondiale del cemento (consumi stimati).

Anno	Valore (miliardi di €)	Variazione	Q.tà (milioni di tonnellate)
2007	120,5		2.393,8
2008	131,9	9,4%	2.419,9
2009	142,3	7,9%	2.590,8
2010	152,3	7,0%	2.795,7
2011	170,5	12,0%	2.932,7
2016*	283,7		

Fonte: "Global Cement", MarketLine, 2012.

* valore stimati

Allegato 3.2 Consumi di cemento per area geografica (% dei volumi totali).



Fonte: "Global Cement", MarketLine, 2012.

Allegato 3.3 Top players nel settore del cemento e del calcestruzzo.

	Azienda/Gruppo	Paese d'origine	Capacità installata (milioni ton./anno)	N° di impianti	Fatturato (€000)	N° dipendenti
1	Lafarge	Francia	225	166	15.830.000	58.031
2	Holcim	Svizzera	217	149	17.992.958	78.103
3	CNBM	Cina	200	69	11.050.212	121.657
4	AnhuiConch	Cina	180	34	5.644.688	43.785
5	HeidelbergCement	Germania	118	71	14.277.300	51.966
6	Tangshan Jidong	Cina	100	100	1.750.317	18.066
7	Cemex	Messico	96	61	11.319.809	43.905
8	China Resources	Cina	89	16	2.513.935	23.296
9	China National Materials	Cina	87	24	5.736.130	56.325
10	China Shanshui	Cina	84	13	1.978.689	21.576
11	Italcementi	Italia	74	55	4.637.983	18.886
12	Taiwan Cement	Taiwan	70	n.p.	3.173.040	10.409

13	Votorantim	Brasile	57	37	3.296.978	6.700
14	CRH	Irlanda	56	11	18.665.000	76.175
15	UltraTechCement	India	53	12	2.827.167	12.089
16	Huaxin	Cina	52	51	1.487.794	12.904
17	Buzzi Unicem	Italia	45	39	2.889.611	10.894
18	Eurocement	Russia	40	16	2.000.000	12.500
19	Tianrui	Cina	35	11	956.504	6.996
20	Jayprakash	India	34	16	2.272.412	n.p.

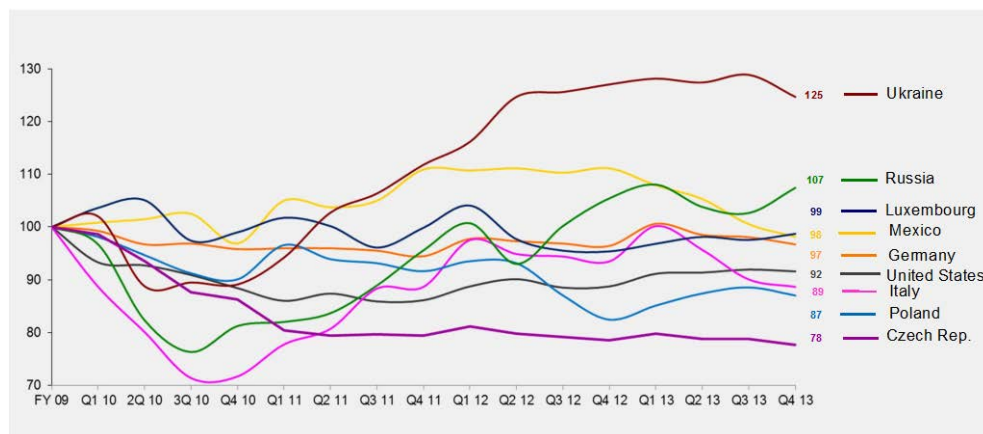
Dati elaborati sulla base delle seguenti fonti: Global Cement (capacità, n° impianti; dati 2011); Orbis e Bloomberg (fatturato, n° dipendenti; dati 2012).

Allegato 3.4 Produzione di cemento nei principali mercati.

Paese	Produzione (migliaia di ton)
Cina	1.800.000
India	220.000
Stati Uniti	63.500
Turchia	60.000
Brasile	59.000
Giappone	56.000
Iran	55.000
Vietnam	50.000
Spagna	50.000
Russia	49.000
Egitto	48.000
Corea	46.000
Arabia Saudita	45.000
Indonesia	42.000
Italia	35.000
Messico	34.000
Germania	31.000
Tailandia	31.000
Pakistan	30.000
Altri Paesi	520.000

Fonte: US Geological Service, 2012.

Allegato 3.5 Andamento dei prezzi del cemento nei mercati di riferimento di Buzzi Unicem, base 100 (2009), variazioni registrate in moneta locale.



Fonte: Buzzi Unicem.

Allegato 3.6 Confronto tra il gruppo Buzzi Cementi e Unicem nel 1997.

	Buzzi Cementi (consolidato)	Unicem (consolidato)
Ricavi (milioni di Euro)	295,3	541,2
EBITDA	80,7	132,7
% EBITDA/ricavi	27,3%	24,5%
Impianti produttivi	5	13
Cem.Capacity	4.2	9.7
Dipendenti	1584	2579
PFN (milioni di Euro)	(59,3)	(131,2)

Fonte: elaborazioni su dati Buzzi Unicem

Allegato 3.7 Confronto tra Buzzi Unicem e Dyckerhoff nel 2001.

	Buzzi Unicem (consolidato)	Dyckerhoff (consolidato)
Ricavi (milioni di €)	1.446,5	2.443,0
EBITDA (milioni di €)	447,3	446,4
% EBITDA/ricavi	30,9%	18,3%
Impianti produttivi	20	31
Cem. capacity	15.4	25.9
Dipendenti	3870	8843

Fonte: elaborazioni su dati Buzzi Unicem.

Allegato 3.8 Ricavi di Buzzi Unicem per area geografica.

	2008	2009	2010	2011	2012
Italia	26%	26%	23%	20%	17%
Germania	19%	19%	20%	22%	21%
Lussemburgo	3%	3%	3%	4%	4%
Paesi Bassi	3%	3%	4%	4%	3%
Polonia	5%	5%	5%	5%	4%
Rep. Ceca	7%	7%	6%	6%	5%
Ucraina	3%	3%	3%	5%	5%
Russia	4%	4%	5%	6%	8%
USA	23%	23%	23%	20%	24%
Messico	7%	7%	8%	8%	9%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborazioni su dati Buzzi Unicem.

Allegato 3.9 EBITDA di Buzzi Unicem nei principali mercati geografici in cui è presente in gruppo, milioni di Euro.

	2008	2009	2010	2011	2012
Italia	143,4	92,7	32,5	10,3	-5,9
Germania	102,7	116,3	76,3	90,3	72,2
Lussemburgo	17,4	14,1	16,4	33,4	13,8
Paesi Bassi	7,2	4,5	0,6	1,6	-5,5
Polonia	70,0	31,2	33,4	36,9	21,8
Rep. Ceca	73,2	44,2	32,8	35,2	25,4
Ucraina	49,9	-4,5	-10,5	6,9	15,8
Russia	173,2	42,1	39,7	65,7	96,1
USA	205,8	131,3	88,7	71,4	123,9
Messico	79,9	69,9	77,2	82,6	97,5

Fonte: elaborazioni su dati Buzzi Unicem.

Allegato 3.10 Vendite per tipologia di prodotto.

Vendite per prodotto, volumi	2008	2009	2010	2011	2012
Cemento (Ton, migliaia)	32.093	25.548	26.570	28.218	27.263
Calcestruzzo (metri cubi)	16.996	13.893	14.379	15.066	13.641
Aggregati (Ton, migliaia)	12.280	10.031	10.651	9.708	8.642

Fonte: elaborazioni su dati Buzzi Unicem.

Allegato 3.11 Conto economico consolidato.

(Valori in migliaia, €)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ricavi netti	3.520.232	2.671.809	2.648.442	2.787.385	2.813.446	2.753.050
Variazione delle rimanenze	18.934	779	-9.496	3.645	24.472	-4.905
Altri ricavi operativi	97.799	137.841	108.091	100.305	76.165	107.405
Consumi di materie prime	-1.437.739	-1.105.156	-1.175.320	-1.246.303	-1.214.395	-1.137.536
Servizi	-761.305	-653.506	-669.596	-704.356	-706.712	-678.904
Costi del personale	-429.995	-420.828	-437.811	-427.313	-446.454	-466.695
Altri costi operativi	-85.251	-89.208	-77.286	-79.085	-91.451	-91.255
M.O.L.	922.675	541.731	387.024	434.278	455.071	481.160
Ammortamenti e svalutazioni	-225.003	-218.718	-386.706	-243.498	-258.027	-331.401
E.B.I.T.	697.672	323.013	318	190.780	197.044	149.759
Proventi finanziari	194.997	118.914	107.746	68.068	63.267	62.519
Oneri finanziari	-242.331	-206.750	-210.123	-173.487	-182.463	-162.022
RISULTATO ANTE IMPOSTE	650.338	235.177	-102.059	85.361	77.848	50.256
Imposte	-179.557	-63.750	60.646	-30.532	-75.883	-79.233
RISULTATO D'ESERCIZIO	470.781	171.427	-41.413	54.829	1.965	-28.977

Fonte: elaborazioni su dati Buzzi Unicem.

Allegato 3.12 Stato patrimoniale consolidato.

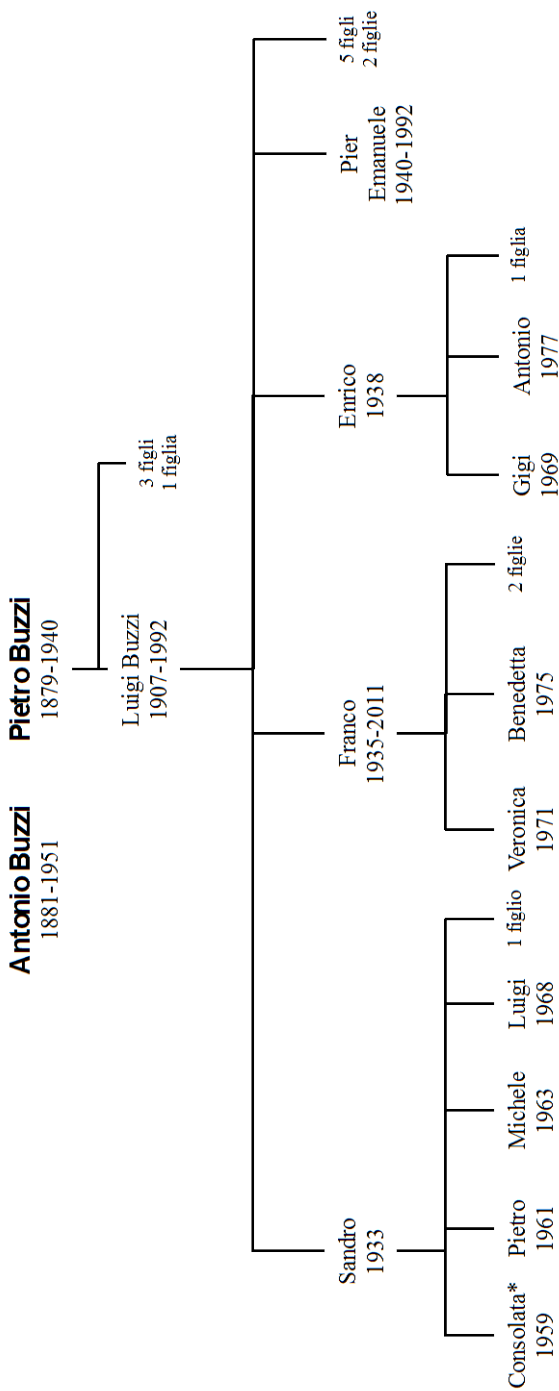
(Valori in migliaia, €)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avviamento	576.104	565.655	586.180	588.607	584.199	532.752
Immobilizzazioni materiali	3.237.587	3.426.008	3.496.805	3.355.855	3.228.005	3.002.985
Immobilizzazioni immateriali	15.130	14.113	11.282	10.245	12.425	14.129
Immobilizzazioni finanziarie	393.746	315.318	293.659	275.184	206.457	177.006
Altre attività	92.883	91.779	42.140	48.314	121.528	99.545
Totale attività non correnti	4.315.450	4.412.873	4.430.066	4.278.205	4.152.614	3.826.417
Rimanenze	382.623	387.061	394.760	404.480	437.565	408.378
Crediti commerciali	511.281	436.245	451.025	487.412	439.383	410.419
Attività finanziarie	2.817	1.806	1.870	4.227	86.989	730
Disponibilità liquide	578.694	696.965	396.459	592.028	556.193	554.745
Altre	162.862	124.513	141.260	124.470	129.938	109.219
Totale attività correnti	1.638.277	1.646.590	1.385.374	1.612.617	1.650.068	1.483.491
Totale attività	5.953.727	6.059.463	5.815.440	5.890.822	5.802.682	5.309.908
Capitale sociale	123.637	123.637	123.637	123.637	123.637	123.637
Sovraprezzo azioni	458.696	458.696	458.696	458.696	458.696	458.696
Altre riserve	71.568	10.604	155.787	161.708	156.324	41.219
Utili portati a nuovo	1.847.756	1.910.690	1.782.407	1.824.264	1.694.273	1.642.079
Azioni proprie	-8.286	-7.671	-6.986	-6.180	-4.768	-4.768
Patrimonio netto di terzi	212.085	216.418	239.469	224.742	174.461	113.332
Patrimonio netto	2.705.456	2.712.374	2.753.010	2.786.867	2.602.623	2.374.195
Finanziamenti a lungo termine	1.394.665	1.448.713	1.458.850	1.247.855	1.385.154	1.356.335
Strumenti finanziari derivati	34.840	58.552	28.991	13.837	22.310	77.118
Benefici per i dipendenti	322.490	314.754	355.705	364.332	437.640	382.214
Altre passività (Fondi rischi e oneri, passività fiscali differite, altri debiti)	745.822	614.649	553.242	535.020	546.176	493.087

Buzzi Unicem

Totale passività non correnti	2.497.817	2.436.668	2.396.788	2.161.044	2.391.280	2.308.754
Quota corrente debiti a lungo termine	141.580	354.655	175.718	402.413	288.146	196.617
Finanziamenti a breve termine	10.039	7.789	2.198	78.560	70.685	-
Debiti commerciali	310.429	265.667	278.576	263.597	244.713	230.333
Altre passività (Derivati, Debiti vs Erario, F.di rischi e oneri, altri debiti)	288.406	282.310	209.150	198.341	205.235	200.009
Totale passività correnti	750.454	910.421	665.642	942.911	808.779	626.959
Totale Passività	3.248.271	3.347.089	3.062.430	3.103.955	3.200.059	2.935.713
Totale passività e patrimonio netto	5.953.727	6.059.463	5.815.440	5.890.822	5.802.682	5.309.908

Fonte: elaborazioni su dati Buzzi Unicem.

Allegato 3.13 Albero genealogico della famiglia Buzzi.



Nello schema sono indicati per esteso i nomi dei membri della famiglia che hanno lavorato o lavorato nel gruppo Buzzi Unicem come collaboratori e/o amministratori
 *Consolata Buzzi presiede la fondazione benefica Buzzi Unicem e ha sposato Giovanni Battista Auxilia che opera in azienda come componente del management.