

**Carlo De Benedetti**  
LA NUOVA VOGLIA  
DI TLC DELL'INGEGNERE  
DA TISCALI A...

# il Mondo

SETTIMANALE ECONOMICO DI RIZZOLI **CORRIERE DELLA SERA**



**Cesare Damiano**  
COSÌ I NUOVI CONTRATTI  
UN DOCUMENTO INEDITO  
DI MARCO BIAGI



# Meglio la Turchia

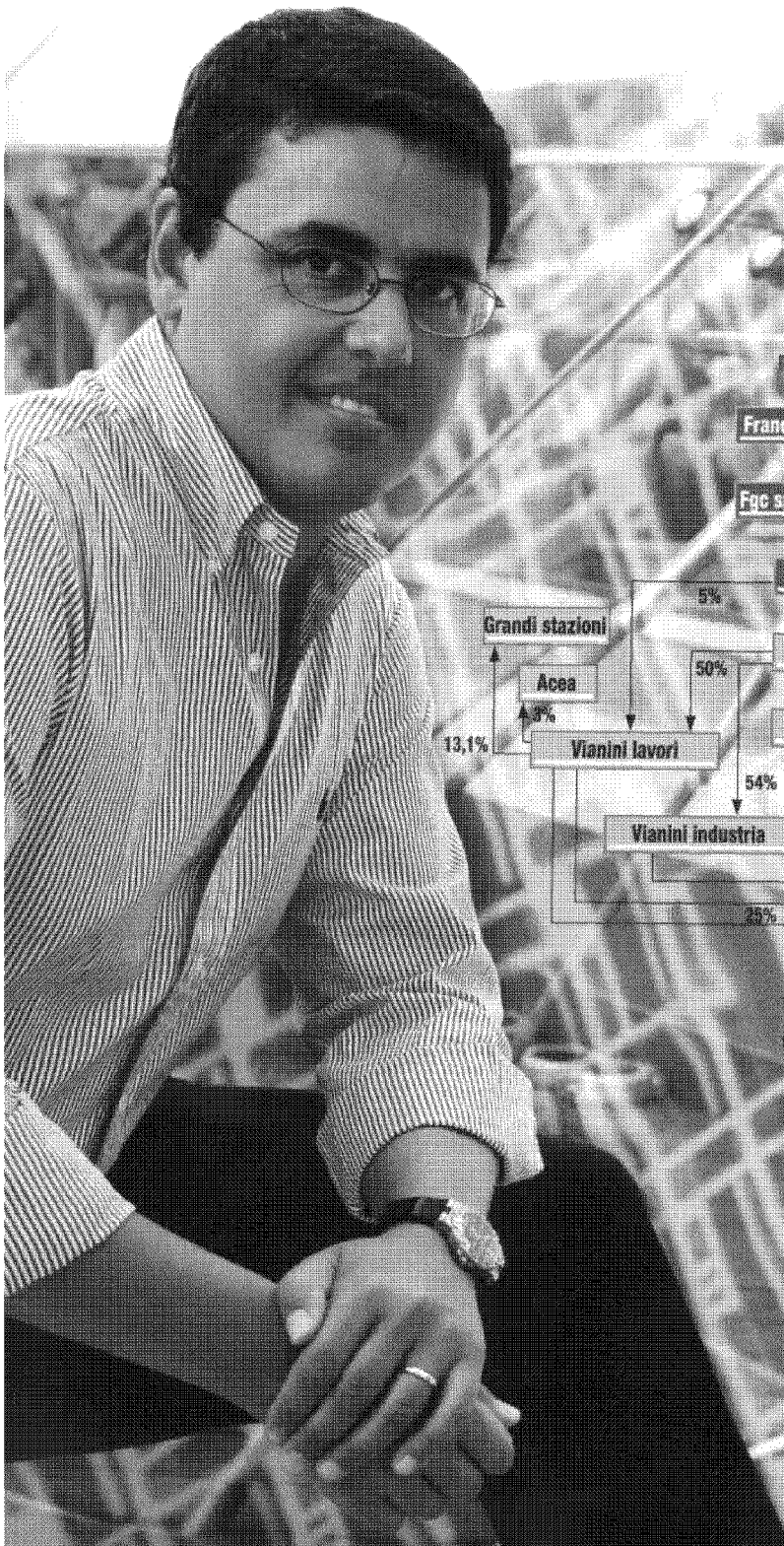
L'Italia è un Paese  
imballato dice Francesco  
Caltagirone jr. E parla  
di crisi delle Borse:  
a questi prezzi  
potremmo anche...

## **copertina**

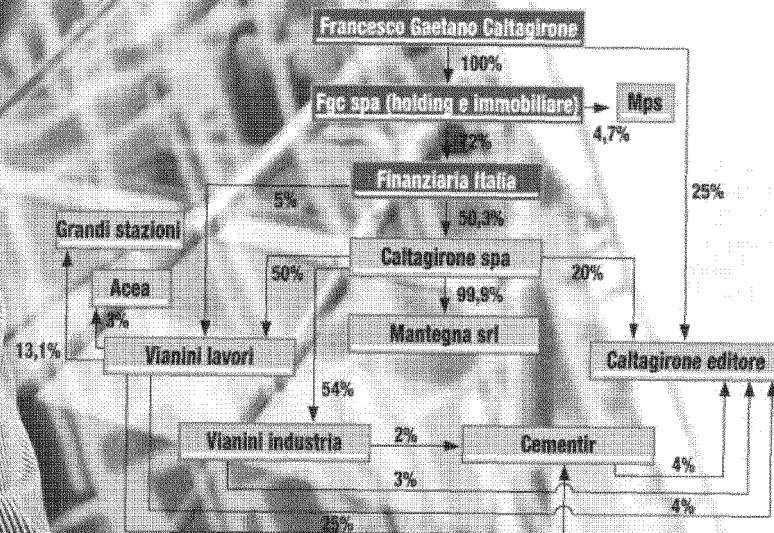
**Parla Caltagirone jr**

A pagina 12

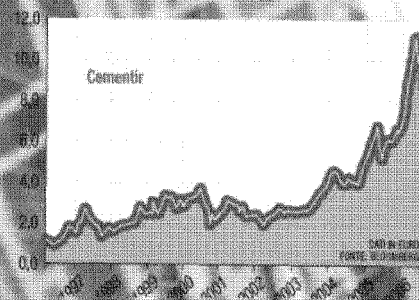
**copertina**



**PALAZZI & GIORNALI**



**CEMENTO D'ORO**



Dieci anni di Borsa della Cementir, guidata da Francesco Gaetano Caltagirone Junior. Sopra, l'organigramma societario del gruppo Caltagirone con cinque società quotate: oltre a Cementir, Caltagirone spa, Caltagirone editore, Vianini industria e Vianini lavori

copertina

INTERVISTA LE PREVISIONI DI FRANCESCO CALTAGIRONE JR, EREDE DELL'IMPERO PIÙ LIQUIDO (3 MILIARDI)

# Borsa o mattone la festa è finita

Se i ribassi continueranno, grandi opportunità per investimenti e acquisizioni: «Noi siamo pronti»

di Filippo Astone

L'Italia? «Un Paese imballato, prigioniero della burocrazia e delle minoranze prepotenti. Perfino la Turchia ci potrebbe insegnare tanto». Gli imprenditori? «I più bravi sono stranieri in patria, ostacolati in tutti i modi». Il ceto politico? «Tende a subire gli eventi invece di generare i fatti. Non decide e bada molto alle apparenze. Certe volte sembra un reality show: la gara è a chi la spara più grossa». L'università? «Così come è strutturata oggi dà poco valore aggiunto. Io l'ho interrotta senza alcuna conseguenza negativa». Il rallentamento estivo della Borsa? «È qualcosa di molto serio, l'inizio di un trend strutturale». Il boom immobiliare? «Finirà, i prezzi degli immobili stanno già calando». Il private equity? «Un'altra bolla che si sgonfierà». Ha le idee chiare Francesco Caltagirone jr, 38 anni, presidente di Cementir, primogenito ed erede di Francesco Gaetano, 62 anni. Non è arrogante il giovin Caltagirone. L'autorevolezza per esprimere opinioni se l'è guadagnata sul campo, grazie a una singolare esperienza. A 21 anni interrompe gli studi di economia e si mette a lavorare nelle aziende del padre. Nel 1995, a 26 anni, entra in Cementir, assumendone la guida appena un paio d'anni dopo, in se-

guito a un concorso di circostanze (vedere riquadro a pagina 14) particolari. Presidente e amministratore delegato a 28 anni, un vero e proprio record di baby management in un Paese dove, secondo una ricerca della Luiss, la classe dirigente ha un'età media di 68 anni. Nel giro di un decennio Francesco jr impone alla Cementir una trasformazione radicale. Nel 1995 la società era un carrozzone statale in perdita, che fatturava cento milioni di euro, era presente solo in Italia e quotava in Borsa circa un euro. Oggi Cementir ha ricavi

per un miliardo di euro, per l'80% all'estero, produce un utile netto di 114 milioni e quota in Borsa 8,5 euro. La crescita di Cementir è stata interamente auto-finanziata, con investimenti pari a un miliardo senza chiedere un euro di aumento di capitale agli azionisti. L'indebitamento è di circa 400 milioni, meno della metà del fatturato (tanto per avere un riferimento, gli analisti finanziari considerano normale avere debiti grosso modo uguali ai ricavi). In pratica, Cementir rappresenta la privatizzazione di maggior successo in Italia. Merito di Francesco jr e del top management che lo affianca, a cominciare dall'amministratore delegato Riccardo Nicolini. Ma anche della forza che deriva dall'appartenere al gruppo Caltagirone. Francesco Gaetano Caltagirone è uno degli uomini più potenti d'Italia, pur essendo da sempre un outsider rispetto ai cosiddetti «salotti buoni» delle grandi banche e dell'aristocrazia sabauda-meneghina del denaro. Con tre miliardi di euro disponibili in cassa, vanta il record assoluto della liquidità. At-



Francesco Gaetano Caltagirone senior, fondatore e presidente del gruppo di famiglia

## copertina

traverso cinque società quotate (Cementir, Caltagirone spa, Caltagirone editore, Vianini industria, Vianini lavori) e una galassia di non quotate (le principali sono Fgc spa e Finanziaria Italia) è leader nelle costruzioni, nei grandi lavori, nell'immobiliare, nel cementiero, nel settore finanziario e in quello editoriale (*Il Messaggero*, *Il Gazzettino* di Venezia, *Il Mattino* di Napoli, *Leggo*, *Corriere adriatico* e altri minori).



Recep Tayyip Erdogan

**Domanda. Il paragone con la Turchia è tanto curioso da sembrare provocatorio. Che cosa potremmo imparare?**

**Risposta.** Nessuna provocazione. Semplice constatazione dei fatti.

Premetto che conosco bene la Turchia perché dal 2001 vi siamo presenti in modo importante, avendo acquisito Cimentas, uno dei leader di mercato, quotata alla Borsa di Istanbul. Ho avuto modo di apprezzare questo Paese, che non è così arretrato come molti pensano ed è, anzi, ricco di opportunità di business e di energie imprenditoriali. Inoltre mi piace il nuovo corso che il premier Recep Tayyip Erdogan ha impresso al Paese. Le cose che avremo da imparare sono molte. Mi limiterò a due esempi. Il primo riguarda il funzionamento della macchina politica. In Turchia avevano lo stesso problema di frammentazione politica che oggi abbiamo noi in Italia, anzi forse di più: erano arrivati ad avere 20 partiti. A un certo punto lo hanno risolto in maniera molto dura, imponendo una soglia del 10% dei voti per l'ingresso in Parlamento. Adesso hanno solo quattro parti-

ti, che quando sono al governo prendono le decisioni che ritengono più opportune e poi ne rispondono davanti agli elettori. Forse una soglia del 10% è esagerata, magari bastava il 5%, ma almeno, adesso, in Turchia si decide. E l'economia ha continuato a marciare bene anche grazie a questo. Qui da noi, invece, anche le più piccole minoranze politiche hanno potere di veto sulle iniziative volute dalla maggioranza. Questo vale in Parlamento ma anche fuori, dove alcuni gruppi, come i no-Tav, riescono a imporre i loro interessi particolari a discapito dell'interesse generale del Paese. Certo l'Italia non è la Turchia, ma una maggiore stabilità politica senza dubbio aiuta.



Walter Veltroni

IL PERSONAGGIO PASSIONI E IMPEGNO IMPRENDITORIALE DI FGC JR

### Fan di Pansa, corre in moto ed evita feste e salotti romani

Ma come ha fatto Francesco jr a diventare presidente e amministratore delegato di una grande società quotata a soli 28 anni di età? La storia è da raccontare. A 21 anni Francesco jr si stufa di studiare economia alla Sapienza e chiede al padre di lavorare nelle aziende di famiglia. Viene subito catapultato a occuparsi di immobiliare, core business e cassaforte del gruppo. L'immobiliare però non lo entusiasma. Allora lo mandano alla Cementir, carrozzone statale dissestata appena comprata dall'Iri. In Cementir Francesco jr lavora a fianco dell'amministratore delegato Paolo Rinaldi, storico manager del gruppo, uno dei fedelissimi del padre. Nel 1994 Rinaldi muore improvvisamente. Viene sostituito da Luciano Leone, che era direttore generale, altro anziano fedelissimo, prossimo alla pensione (oggi ha 80 anni ed è presidente onorario). Passano due anni, durante i quali l'attenzione è rivolta verso altri fronti. Da un lato i 13 processi per Tangentopoli in cui Francesco Gaetano, che sconta anche un breve periodo di detenzione, per poi uscire assolto da tutti e 13. Dall'altro l'acquisizione del *Messaggero* e l'ingresso nella complicata partita editoriale. In quel momento Francesco jr chiede al padre di gestire ad interim la Cementir, in attesa di capire che cosa farne. Francesco Gaetano lo accontenta. Francesco jr cavalca il momento, scrive un piano industriale in cui propone la ristrutturazione totale e il rilancio del

gruppo cementiero. Inizia ad attuarlo, fino a che il padre, che vede ottimi risultati, si convince ad affidargli definitivamente le redini dell'azienda. Il suffisso jr non è un'invenzione giornalistica ma una scelta del giovin Caltagirone, che in famiglia si ritrova altre cinque



persone con il nome uguale al suo. Pure gli altri due fratelli sono impegnati nel gruppo: Azzurra, 34 anni, segue il settore editoriale; Alessandro, 37, si occupa di grandi lavori e di immobiliare. Tutti condividono la stessa filosofia di vita e di business del patriarca: understatement, massima riservatezza (l'intervista che Francesco jr ha concesso al *Mondo* è la seconda in dieci anni di guida della Cementir e la prima in cui parla a 360 gradi); minimo ricorso all'indebitamento; disciplina; rapporti politici bipartisan; strategie che si pongono obiettivi a lunghissimo termine. Con il padre, Francesco jr condivide l'approccio e la visione del mondo. Ma come rampollo, è anti-convenzionale. Fisicamente robusto, non si fa vedere alle feste e nei salotti. Coltiva amicizie estranee al giro dei potenti e della romanità alla Canottieri Aniene. Ha l'hobby di seguire il mercato delle materie prime, come il rame e il frumento. Si è appena sposato con una bella ragazza russa, che gli ha dato un figlio che oggi ha quattro mesi, Francesco Gaetano (tanto per creare un po' di confusione in più coi nomi della famiglia). Gli piace girare da solo in moto. Legge molto (il giornalista preferito è Giampaolo Pansa) e non ha mai avuto un autista.



**D. Il secondo esempio?**

**R.** Riguarda la burocrazia, e nella fattispecie gli iter autorizzativi. Se io chiedo di aprire una cava di calcare per produrre cemento in Turchia ottengo una risposta certa nel giro di 18 mesi. In Italia, talvolta ci sono voluti 15 anni per sapere quale tipo di investimento era consentito. E



Alessandro  
Caltagirone

anche quando si è ottenuto il via libera, si vive sempre con la preoccupazione che la normativa, o la sua interpretazione, possano cambiare nel tempo, costringendoti a bloccare i lavori o ad accollarti maggiori costi. Siamo un Paese difficile, nel quale imperversano la burocrazia e la cooptazione invece che il merito e la competizione. E vuole sapere qual è il risultato?

**D. Mi dica...**

**R.** Che molti imprenditori di valore preferiscono andare all'estero piuttosto che in Italia. In cinque anni Cementir ha investito circa un miliardo di euro, interamente fuori dai confini nazionali. Certo, lo abbiamo fatto in un'ottica di diversificazione del rischio e di sfruttamento delle migliori opportunità, soprattutto in Paesi a forte sviluppo, come è appunto la Turchia. Ma di quel miliardo, diciamo che almeno 200 milioni avrebbero potuto essere investiti in Italia. E invece abbiamo preferito di no. Purtroppo, non credo che siamo gli unici.

**D. Lei ha preso le redini di Cementir a soli 28 anni di età, rappresentando una felice eccezione in un panorama di gerontocrazia al potere. Ma perché in Italia c'è il primato europeo di vecchi al potere?**

**R.** Perché molti giovani preferiscono la vita comoda. Non hanno le energie, la forza, lo spirito di sacrificio indispensabili per mettersi in gioco. I ruoli importanti non cascano dall'alto: uno se li deve prendere, con i propri meriti e rischiando in prima persona. Pochi però hanno davvero voglia di farlo. E così, dato che non c'è nessuno in grado di sostituirli, continuano a comandare i vecchi.

**D. E voi, da che parte state? Un luogo comune vi vuole tradizionalmente vicini al centrodestra.**

**R.** Il fatto che una cosa venga ripe-

tuta tante volte non significa certo che sia vera. È solo una diceria, magari rafforzata dal legame che mia sorella Azzurra ha con Pier Ferdinando Casini. Le cose stanno in un modo diverso. Il nostro approccio alla politica è da sempre bipartisan. Ci sono personalità che stimiamo tanto nel centrodestra quanto nel centrosinistra. Detto questo, per fortuna poi uno è libero di innamorarsi e di metter su casa con chi vuole.

**D. Chi sono questi politici?**

**R.** Non glielo dirò neppure sotto tortura. Anche perché è una cosa di cui si occupa mio padre. Il centro del mio interesse è la Cementir. E lo sarà ancora per moltissimo tempo.

**D. Lei è una continua sorpresa, signor Caltagirone. Ma se è così, allora i giornali a che cosa vi servono?**

**R.** Sono un eccellente investimento. Caltagirone editore ha una redditività del 22,6%, il massimo in Italia.

**D. E a influenzare il dibattito politico no?**

**R.** Proprio no. Non ci interessa e sarebbe anti-economico. Il nostro obiettivo, come dicevo, è produrre profitti per gli azionisti. Quindi dobbiamo conquistare più lettori possibile. Di tutti gli schieramenti.

**D. Insomma, siete degli editori puri. Anzi, dei cavalieri dell'informazione. Incredibile. Sembrava una specie in via di estinzione...**

**R.** Attenzione, non mi prenda per ingenuo. O per bugiardo. Sappiamo bene che in un Paese come questo i giornali sono importanti difensori civici e condivido l'opinione di mio padre, secondo il quale i giornali sono necessari contro le aggressioni ingiuste. Detto questo, ribadisco che il nostro scopo è produrre profitti e distribuire dividendi, e abbiamo pure dimostrato di saperlo fare.

**D. Bene. Allora cambiamo argomento e passiamo al mercato immobiliare. Lei ritiene che il prezzo delle case continuerà a salire ancora?**

**R.** Credo che, osservando da un lato complementare nel gruppo questo settore, i prezzi del mercato immobiliare nel complesso abbiano ormai raggiunto i massimi, quindi in futuro scenderanno fino a stabilizzarsi su valori ragionevoli, anche a causa della crescita dei tassi di interesse, che ha reso i mutui assai meno conve-

nienti rispetto a quello che erano un tempo. Ma non bisogna generalizzare. Il mercato immobiliare dipende anche dalle tipologie di immobili e dalle aree nelle quali si trovano.

**D. La crisi dei mutui americani è la causa principale del rallentamento borsistico di fine estate. Come va interpretato? È un temporale estivo o qualcosa di molto serio?**

**R.** Temporale estivo proprio no. È un riflusso che non va preso sottogamba e che sicuramente non si arresterà in tempi brevi. Mi aspetto che continueremo a soffrire ancora per un bel po' di settimane, e non solo per la questione dei mutui americani, che è stata il fulmine che ha annunciato la tempesta, ma anche a causa del rallentamento delle economie e dell'incremento atteso dei tassi di interesse. Il mio unico dubbio è capire che cosa succederà dopo che sarà passata la tempesta: sarà l'inizio di un lungo declino, simile a quello che si è verificato dopo la new economy, oppure i mercati riprenderanno a crescere? Non conosco la risposta a questa domanda, anche se mi piacerebbe tanto saperla.

**R. Quali possono essere le conseguenze di questa tempesta borsistica?**

**R.** Probabilmente nei prossimi mesi le banche terranno più strette le maglie del credito, sia nei confronti del pubblico retail, che avrà maggiori difficoltà a ottenere un mutuo, sia verso i fondi di private equity, che finora hanno ottenuto finanziamenti a mio avviso esagerati. Abbiamo visto operazioni finanziate quasi totalmente a debito. Un'assurdità, che espone a rischi eccessivi sia le industrie coinvolte sia i risparmiatori. Per il retail francamente mi dispiace. Per i private equity in qualche modo sono contento, perché hanno drogato l'economia.

**D. E per il suo gruppo, quali potrebbero essere invece le conseguenze?**

**R.** In primo luogo, un deprezzamento del titolo di breve periodo. Cosa che si è già verificata, visto che è sceso da 11 a 8,5 euro. Non è un fenomeno che ci preoccupa, visto che la nostra filosofia imprenditoriale guarda al lungo, o addirittura al lunghissimo periodo. La seconda conseguenza è che se le Borse dovessero continuare a scendere, si aprono interessantissime opportunità di acquisizione. Siccome siamo molto liquidi, abbiamo un forte interesse a

## I numeri del gruppo

Cementir, guidata da Francesco Caltagirone jr, nel 2006 ha fatturato **1,05 miliardi di euro**, rispetto ai **292 milioni** del 2003 e ai **100 milioni** del 1995 quando è stata comprata dal Tesoro. I dipendenti sono **1000**.

La galassia Caltagirone comprende cinque società quotate: Caltagirone spa, Vianini lavori, Vianini industria, Cementir, Caltagirone editore, per un giro d'affari complessivo di circa due miliardi di euro. Il business immobiliare, punto di partenza delle fortune del patriarca Francesco Gaetano Caltagirone, fa però capo alla Fgc spa, che ha un giro d'affari di **1,3 miliardi di euro** e non è quotata. La famiglia Caltagirone è la più liquida d'Italia, con una disponibilità di cassa immediata intorno ai **2 miliardi di euro** solo nelle società quotate (le stime di mercato parlano di **3 miliardi** complessivi). Secondo la rivista americana *Forbes*, Francesco Gaetano Caltagirone è quinto nella classifica dei ricchi italiani, dopo Silvio Berlusconi, Leonardo Del Vecchio, Michele Ferrero e Giorgio Armani.

Un impianto Cementir in Danimarca



Azzurra Caltagirone e Pier Ferdinando Casini



comprare aziende in Europa o nei Paesi a forte crescita. E monitoriamo costantemente il mercato per cogliere le opportunità migliori.

**D. Insomma, avere una massa liquida a disposizione è un vantaggio. Anche se alcuni analisti finanziari lo ritengono un impiego inefficiente delle risorse del gruppo...**

**R.** Quelli che sostengono questa tesi non hanno capito nulla. Siamo di-

ventati un importante gruppo industriale diversificato grazie a una filosofia imprenditoriale basata sul lungo termine, sul saper aspettare, sull'essere indipendenti dalle banche e dal potere discrezionale dei cosiddetti salotti, sul cogliere le buone occasioni. Per mettere in pratica questo approccio, avere a disposizione una massa liquida pronta all'uso è indispensabile. La liquidità, insomma, è come il fucile carico per il cacciatore. Io condivido in pieno

questo modo di vedere. E infatti quando sono arrivato in Cementir, nel 1995, sono rimasto fermo per cinque anni, e poi, nel 2001 ho comprato la turca Cimentas e nel 2004 la danese Aalborg Portland, che ci ha consentito di essere presenti anche dagli Stati Uniti al Sud-Est asiatico. Ora sono di nuovo fermo. Ma non sono certo statico.