

Mattia Malacalza si è concesso cinque giorni di vacanza, Alcide Leali si è buttato a cercare terreni per il suo prossimo business, Adolfo Vannucci non vuole mollare la passione della sua vita, il petrolio. E Scaglia, Cameli, Jannuzzelli... Ecco le storie dei grandi venditori, più che mai imprenditori | **Marco De Masi**

Senza un attimo di tregua

Prima la farmaceutica, poi l'acciaio e il tessile, oggi il petrolio: sotto la spinta dei venti dell'Est che spirano impetuosi (e ricchi) da Pechino, Bombay, Mosca e Kiev, grandi, medi e piccoli industriali italiani stanno aggiustando il tiro delle loro strategie, spesso decidendo di vendere l'impresa core, di famiglia. Ultimi i Garrone di Genova, che hanno stretto un vantaggioso accordo con Lukoil. La prima compagnia russa del petrolio entrerà al 49% nella storica azienda genovese, che incassa 1.347,5 milioni di euro. Qualche mese fa i Malacalza di Genova, forse meno conosciuti dei Garrone, ma ugualmente forti nell'acciaio e nelle costruzioni, avevano ceduto a un'azienda ucraina uno degli impianti più moderni in Europa. Secondo una ricostruzione, messa a punto per *Capital* da Kpmg, una delle principali aziende del mondo nella consulenza strategica e nella revisione, ha coinvolto negli ultimi tre anni, dal 2005 al 2007, ben 124 casi, per un totale di 7,7 miliardi di euro di cessioni (vedere il database a pagina 175). Molte sono vendite di quote di minoranza, in alcuni casi si tratta di quotazioni, ma nella maggioranza sono i fondatori o i loro figli che hanno deciso di passare la mano. Per cambiare vita? *Capital* è andato a chiederlo ad alcuni protagonisti.

Vendere per passione

Anche lui ha venduto a 41 anni, come Ernesto Bertarelli, anche lui italiano, genovese, trapiantato in Svizzera, ma nel Canton Ticino, anche lui innamorato di nuovi progetti. Ma a Mattia Malacalza spetta forse il podio per il più breve sabbatico: dopo la vendita dell'azienda, avvenuta in febbraio per oltre 1 miliardo di euro (cash), si è concesso ben cinque giorni di vacanza a Sankt Moritz. Eppure, di ragioni per festeggiare a lungo ce n'erano più d'una, a partire dal prezzo, spuntato in un'asta internazionale che, sotto gli occhi di due advisor di rango come Ubs, per il venditore, e Lazard, per il compratore, ha visto battagliare per l'ultramoderno laminatoio dei giovani Malacalza (Mattia e il fratello Davide, 43 anni) gruppi mondiali come Mittal, la Evraz del russo Roman Abramovich e la Metinvest dell'ucraino Rinat Akhmetov, che alla fine l'ha spuntata offrendo un multiplo di oltre 12 volte l'Ebitda, cioè l'utile lordo dell'azienda.

Eppure Mattia Malacalza è tutt'altro che un workaholic, un alcolizzato del lavoro, anche se nei dieci anni in cui ha portato la Trametal, insieme con il fratello Davide, di un anno più anziano, da impianto in stato di abbandono a essere una delle trafilerie più moderne d'Europa, ha perso il sonno più di una volta, come lui stesso conferma, soprattutto nelle fasi finali della trattativa per vendere. Chi lo conosce bene, e lo frequenta, assicura quanto sia attaccato alla famiglia, la bellissima moglie e i due figli ancora piccoli, e quanto sia di compagnia con gli amici. Ma la nuova generazione di quarantenni, entusiasti di quanto hanno saputo realizzare e pieni di voglia e di mezzi, per buttarsi in nuove avventure imprenditoriali, sembra fatta per agire alla velocità dei cambiamenti del mondo: senza un attimo di tregua.

A onor del vero e come alcuni dei nuovi super imprenditori, anche il giovane Mattia non si è fatto tutto da solo: la passione dell'acciaio, «il riso dell'economia», come dice orecchiando i suoi ▶▶



In alto, da sinistra, Fabrizio Garilli e Ruggeromassimo Jannuzzelli, a capo della Camuzzi.



In alto, Alcide Leali nel suo ufficio, davanti alla fotografia del Lefay resort sul Lago di Garda: sarà il primo di una catena di lusso (vedi Capital n. 339 di maggio, con approfondimenti sul prossimo numero). Sopra, l'ex presidente di Valentino, Matteo Marzotto. A sinistra, Alessandra Grimaldi, figlia di Aldo, l'armatore che nel 2004 ha ceduto al fondo Permira l'80%. Al momento della vendita, il valore della società era stimato intorno a 550 milioni di euro.

Sopra, Luigi Lucchini ha ceduto alla russa Severstal l'80% del gruppo di famiglia.

PH. CONTRASTO

► amici cinesi, gli è stata instillata dal padre, Vittorio, fondatore negli anni 70 della svizzera Duferco, diventata uno dei maggiori trader di acciaio del mondo. L'avventura, incominciata nel 1995 rilevando un laminatoio in disuso, proprio mentre i Falck e alcuni dei grandi bresciani si facevano sovvenzionare dallo stato per smantellare i loro impianti, dal momento che avevano pronosticato la fine dell'industria pesante in Italia, è stata condivisa con il fratello Davide, il tecnico della famiglia. Ed è stato ancora Davide a spingere per installare nello stabilimento di San Giorgio di Nogaro (Udine) uno dei più moderni treni di laminazione dell'acciaio esistenti al mondo, costruito dalla Danieli di Butrio, in grado di tagliare delle brame d'acciaio alte decine di centimetri, in lamiere di pochi millimetri. Mattia, l'anima commerciale della famiglia, ha avuto semmai l'intuizione di puntare tutto sulla qualità del servizio, quindi acciaio fornito «su misura», e soprattutto nei tempi richiesti dal compratore.

Apparentemente non toccato dal fiume di denaro incassato, Mattia Malacalza continua a spendersi in un tourbillon di riunioni, viaggi e nuove iniziative, che partono dal suo ufficio di Lugano: ora in riunione con i cinesi della Baosteel, di cui è socio, tra i primi tre produttori al mondo di acciaio, che stanno allargando i loro interessi all'Italia, dove negli ultimi anni hanno venduto oltre 1 miliardo di merce. Ora seguendo l'attività della Omba, l'azienda acquisita dai Malacalza nel 2001, che sta costruendo il più lungo ponte ferroviario d'Italia, 876 metri tra Ostiglia e Revere (la prima linea sarà completata in settembre). Ora concentrandosi sui nuovi progetti verso cui verranno indirizzati parte dei denari incassati: il medicale, con l'impegno per realizzare la prima macchina per la risonanza magnetica completamente aperta, ma soprattutto basata sui superconduttori,

abbandonato per dedicarsi a... una linea aerea. «Nell'azienda di famiglia, avevo aperto la divisione Acciai speciali, che poi si è rivelata la più redditizia. E avevo altre idee in testa», racconta Leali. All'inizio degli anni 90, Dario Leali e i quattro figli maschi del fratello Nicola, co-fondatore dell'azienda, scomparso prematuramente, avevano messo in cantiere i primi piani di diversificazione e Alcide, il più intraprendente, guardava in particolare al dossier trasporto aereo. «Pensavo a una compagnia business, dedicata al segmento alto di mercato, che puntasse al trasporto regionale, non solo in chiave italiana ma europea». Air Dolomiti nasce nel 1989 con un capitale di 10 miliardi interamente sottoscritto da Alcide, a cui via via si aggiungono altri soci, attraverso un'operazione di swap con la sua quota nell'acciaieria: una tipica operazione di reinvestimento ad alto rischio (anche nei primi anni 90 l'acciaio sembra attraversare una situazione di crisi). Con quel capitale Leali ordina i primi aerei, tre Dash 8, e soprattutto avvia un business plan studiato meticolosamente, a cui si dedica anima e corpo insieme con la moglie Liliana. L'idea è quella di offrire un servizio accogliente e puntuale, tagliato su misura e orari di chi vola per affari, o anche per tempo libero, ma senza restrizioni di prezzo. Insomma, la logica low cost al contrario, dieci anni prima.

Il debutto fu però drammatico. «Esordimmo con il primo volo Venezia-Genova nel gennaio 1991, quando venne dichiarata la prima guerra del Golfo: la gente era terrorizzata e gli aeroporti deserti», ricorda Leali, «ma tra me e me dissi che peggio di così il mercato non sarebbe potuto essere». Infatti, come largamente prevedibile con il senno di poi, i passeggeri si ripresentarono ai check-in, e Air Dolomiti incominciò a macinare un percorso virtuoso, proprio in corrispondenza con

*Esordimmo con il primo volo Venezia-Genova quando venne dichiarata la Prima GUERRA del Golfo. La gente era **TERRORIZZATA** e gli aeroporti deserti. Peggio di così non sarebbe mai potuto essere il **MERCATO*** Alcide Leali

e l'alta tecnologia, con le forniture per il mega magnete da installare nell'anello in costruzione al Cern di Ginevra.

Ed è proprio nell'attrazione irresistibile verso il nuovo che va cercata la molla che spinge a vendere anche (ma forse soprattutto) quando le cose vanno bene. «La Trametal era arrivata al massimo del potenziale per le dimensioni raggiunte, in testa avevamo tanti altri progetti e in più c'era un compratore disponibile», ammette Mattia analizzando i motivi che sono alla base di molte delle vendite analizzate da Capital in questa inchiesta. Ciascuna delle quali porta con sé la specificità legata alla personalità dell'imprenditore e al contesto, elementi che rendono ogni esperienza irripetibile e interessante da raccontare.

Vendere per mettere le ali

Alcide Leali, 51 anni, è un altro esempio di imprenditore che ha incominciato la sua fortuna lavorando sull'acciaio, ma l'ha realizzata, capitalizzata, sarebbe il termine adatto, dopo averlo

i primi segnali di decadenza di Alitalia. «Non bisognava essere dei geni per guardare la cartina geografica, incrociarla con i flussi sulle destinazioni più ricercate in Italia e, soprattutto, con le mappe degli aeroscali minori potenzialmente utilizzabili e meno cari. E alla fine tirare le somme», aggiunge Leali. Che, seconda intuizione, individua in Lufthansa, nel 1994, il partner ideale per portare avanti il suo progetto. Le cifre della crescita di fatturato, 70 milioni nel 1998, 113 nel 2000 e 160 nel 2002, il numero di passeggeri (1 milione nel 2000, di cui il 91% internazionali) scandiscono il percorso di crescita di Air Dolomiti, che nel 2003 viene portata in borsa, con una prima capitalizzazione di 120 milioni. Con la quotazione vendono al mercato i soci di minoranza e qualche mese più tardi Leali vende l'intera partecipazione, cedendo alle insistenze di Lufthansa e qualificandosi come il primo imprenditore italiano ad avere guadagnato nel settore del trasporto aereo.

Da vero cavallo di razza Leali non si concede tregua e si ►►



Da sinistra, Piergiorgio e Vittorio Coin: hanno ceduto il loro gruppo al fondo di private equity Pai; Marta Coin, figlia di Piergiorgio; Matteo Malacalza, 41 anni; Marco Fossati, erede della dinastia che ha fondato Star, e ora numero uno di Findim group.

► butta nell'avventura successiva, anzi in due avventure. La prima, che gli costa due anni di preparazione, è nel turismo di lusso: decide di aprire una catena di resort di campagna in Italia, il cui primo anello sarà il Lefay sul lago di Garda, inaugurazione in agosto, mentre è già in preparazione il secondo anello in una valle del Trentino. La seconda impresa riprende l'idea del trasporto aereo, ma questa volta senza passeggeri, solo con le merci: Alis, costituita da Leali e partecipata da Intesa Sanpaolo, sarà una compagnia intercontinentale specializzata nel trasporto cargo, operativa nel secondo semestre di quest'anno. L'idea dietro al business? «Se Alitalia ha trattato i passeggeri come li ha trattati in questi ultimi anni, figuriamoci le merci», conclude Leali. C'è il serio rischio che abbia visto giusto.

prime banche francesi, compra tutta l'attività. Contini entra in maggioranza con il 61%, e il resto viene diviso pariteticamente tra gli altri due soci. Gli affari vanno bene, ma nel 2006 Contini, a 70 anni e senza eredi interessati al business, decide di ritirarsi e di mettere in vendita la sua quota di maggioranza. «Avevamo stretto un patto d'onore con Mario, vent'anni prima: se uno dei due avesse voluto vendere, l'altro l'avrebbe seguito. Ho voluto tenere fede alla parola data».

Dopo un anno di trattative gestite da Morgan Stanley, a metà novembre del 2007, il gruppo ungherese Mol, un colosso del settore quotato in borsa, firma l'atto di acquisto del 100% della Ies, il marchio sotto cui l'attività della ex Cameli era stata ampiamente rilanciata e fatta fruttare. Alla fine dell'anno scorso

Avevamo stretto un **PATTO D'ONORE** *con Mario, vent'anni prima: se uno dei due avesse voluto* **VENDERE, l'altro l'avrebbe seguito.** *Io ho voluto* **TENERE FEDE** *alla parola data* **Adolfo Vannucci**

Vendere per un patto d'onore

Anche Adolfo Vannucci, a 67 anni, si sente un giovane petroliere in cerca di nuove avventure. Forse avrebbe preferito in cuor suo continuare a gestire il business che lo appassiona da oltre 40 anni, da quando nel 1966 venne assunto alla Esso per lavorare con Vincenzo Cazzaniga, il Mattei dell'industria petrolifera privata, quella che secondo la leggenda volle sbarazzarsi del troppo ingombrante fondatore dell'Eni. «Se mi fanno una flebo, esce petrolio», ammette Vannucci, che dai tempi della Esso ha passato una vita a raffinare e vendere petrolio, dapprima per conto terzi, poi in proprio. La sua avventura imprenditoriale si concretizza alla fine quando la Cameli Petroli, di cui Vannucci era amministratore delegato, entra in crisi nel 1992 e l'ad, con alcuni soci, rileva una quota di minoranza dell'attività, da cui due anni il gruppo Cameli decide di uscire definitivamente. A quel punto Vannucci fa il grande passo: con Mario Contini e un fondo d'investimento collegato alla Société Générale, una delle

la Ies fatturava 1,9 miliardi (calcolando le accise) con un utile di circa 14 milioni. Mol valuta la Ies circa 800 milioni, che vanno a coprire i debiti, e, in proporzione, ai tre soci. Adolfo e i due figli Pietro e Alessandro, che si occupano rispettivamente della parte commerciale e della comunicazione, si impegnano a restare per gestire la transizione, ma è chiaro che il futuro di Adolfo sarà fuori della raffineria. «Ma non dal petrolio», lascia intendere Vannucci, che con i figli ha vincolato in un trust presso Banca Esperia la somma intascata, in attesa di decidere le prossime mosse.

Vendere perché c'è l'occasione giusta

Di cambiare la propria vita da imprenditore, o quanto meno i ritmi, proprio non se ne parla in casa Garilli e Jannuzzelli, che con la vendita della Camuzzi gazometri nel 2002 fecero epoca per la cifra incassata: 1,043 miliardi di euro. Ruggeromassimo Jannuzzelli, 48 anni, e Fabrizio Garilli, 51, spiegano che per ►►

continua a pag. 38