

## Italcementi: una storia lunga 140 anni

*Italcementi:  
a 140-year-long story*

**D**a un primo esperimento nel 1864 in una villa di Scanzo, alle porte di Bergamo, alla presenza in 19 paesi nel mondo, attraverso quattro continenti. Dalla macinazione dei primi prodotti in un mulino ad acqua precedentemente utilizzato per il grano a 60 cementerie e oltre 17 mila dipendenti. La fotografia scattata in occasione del 140° compleanno del gruppo Italcementi, raffronta una realtà industriale nata sulla scia delle prime grandi opere civili dell'Italia nella seconda parte dell'800 (nel caso specifico la linea ferroviaria fra Venezia e Milano) con quella attuale di un gruppo internazionale tra i leader mondiali del settore, con una produzione di 45,6 milioni di tonnellate di cemento e di 20,9 milioni di metri cubi di calcestruzzo.

Le radici di Italcementi affondano nella *Società Bergamasca per la Fabbricazione del Cemento e della Calce Idraulica*, nata su iniziativa di Giuseppe Piccinelli che, sulle orme del successo di una fabbrica di calce a Palazzolo, decide di avviare la produzione di leganti idraulici. Nel giro di soli due anni la produzione raggiunge le 7 mila tonnellate di cemento e si amplia ulteriormente con l'acquisto nel 1873 della originaria concorrente di Palazzolo. Agli inizi del '900, la gestione passa nelle mani dei fratelli Pesenti che fondono la loro società *Fabbrica Cementi e Calci Idrauliche Fratelli Pesenti fu Antonio* con la società creata da Piccinelli: nasce un gruppo che può contare su 12 cementerie e oltre 1.500 addetti e su una produzione di oltre 210 mila tonnellate. Nel 1927, poco più di sessanta anni dopo la nascita e con il titolo già quotato in Borsa da 2 anni, la società assume la sua attuale

ragione sociale: le cementerie sono 33 con una produzione di 1,8 milioni di tonnellate, pari al 44% del mercato nazionale. Nel periodo fra le due guerre il gruppo prosegue nell'espansione a tappe forzate di acquisizioni, prima fra tutte la *Società Anonima Fabbrica Calce e Cemento* di Casale, il principale concorrente dotato di impianti di produzione con tecnologie innovative per l'epoca. Nei primi anni Quaranta le redini passano a Carlo Pesenti, che con il cugino Antonio rappresenta l'impegno della terza generazione della famiglia. Il suo dinamismo porterà allo sviluppo della società e più in generale alla crescita dell'imprenditoria italiana. Nel 1946 il gruppo si riorganizza con la creazione di tre nuove società: *Sacelit*, *Società Calci Idrate d'Italia e Italmobiliare*. A quest'ultima (che nel 1979 passa da controllata a controllante di Italcementi) vengono assegnate le partecipazioni azionarie non legate al core business che nel tempo includeranno assicurazioni, banche, industrie e giornali. Al giro di boa del centenario, nel 1964, Italcementi può contare su 8 consociate e 28 stabilimenti. Ha una produzione di 7,5 milioni di tonnellate e occupa il tredicesimo posto fra le società nazionali per fatturato.

Un'immagine storica del vecchio stabilimento di Calusco d'Adda. A historic photo of the old facility in Calusco d'Adda.



Alla fase di espansione, sostenuta dal ciclo positivo dell'edilizia, segue negli anni Settanta un periodo più critico legato alle difficoltà connesse alla crisi petrolifera e alla conseguente esplosione dell'inflazione e dei tassi di interesse. Nel 1984, alla scomparsa del padre, la guida viene assunta da Giampiero Pesenti – già direttore generale – che decide di concentrare il gruppo sul core business, avviando un piano per la riduzione dell'indebitamento attraverso il contenimento dei costi, la cessione di alcune attività e lo sviluppo di nuove sinergie. Il gruppo ha intanto raggiunto il livello di 14 milioni di tonnellate di produzione, impiegando 6.500 dipendenti. Alla fine degli anni Ottanta Italcementi avvia le prime iniziative di internazionalizzazione del gruppo. Ma è con l'acquisizione di Ciments Français, nell'aprile del 1992, una mossa che sorprende il mercato, che si realizza in un sol colpo il processo di globalizzazione della società. Un'operazione che racchiude tre primati: si tratta della più rilevante acquisizione industriale realizzata all'estero da un gruppo italiano, è il più importante aumento di capitale (5 miliardi di vecchi franchi francesi pari a 762 milioni di euro) effettuato alla Borsa di

Parigi ed è il più rapido aumento di dimensioni mai registrato da una società industriale italiana, che passa da un fatturato pre-acquisizione di 1.500 miliardi di lire (775 milioni di euro) a un giro d'affari consolidato di oltre 5 mila miliardi (2.582 milioni di euro) del nuovo gruppo. L'acquisizione – che ha richiesto un impegno di circa 1.500 miliardi di lire (775 milioni di euro) – cambia la fisionomia del gruppo: il peso dell'Italia sui ricavi scende dal 97% al 27,5%, mentre le cementerie salgono a 51, le centrali di calcestruzzo a circa 500, mentre i dipendenti, dislocati in 13 paesi, sono oltre 20 mila. Come primo processo di integrazione, a fianco del Comitato Esecutivo che delinea le linee strategiche, nasce il CTG – Centro Tecnico di Gruppo – a cui è demandata tutta l'attività di sviluppo della performance degli impianti e la ricerca, da sempre uno degli impegni irrinunciabili nella storia di Italcementi. "Il criterio fondamentale che ci ha guidato – ha sottolineato il Presidente di Italcementi, Giampiero Pesenti, rimarcando l'intenso piano di internazionalizzazione – è stato quello di ottenere un'integrazione migliore fra le aziende che costituivano il gruppo aumentando efficienza e sinergie. Si sono omogeneizzate culture, consuetudini, modi di pensare diversi fra loro. Le società che facevano parte del gruppo Ciments Français avevano amplissima autonomia. I controlli erano poco efficienti. Bisognava diffondere le conoscenze tra aziende di vari paesi, dettare nuove procedure comuni, abituare le persone a sentirsi appartenenti a un solo gruppo: ecco le linee direttrici lungo le quali ci siamo mossi. È

stato un lavoro molto impegnativo, ma i risultati raggiunti hanno premiato quegli sforzi". La strada per portare Italcementi a una presenza mondiale è ormai tracciata. Mentre in Italia viene portata a termine nel 1997 l'acquisizione di *Calcestruzzi*, l'attenzione si focalizza sullo sviluppo nei paesi emergenti, nella logica di diversificare i mercati verso aree geografiche con maggiori potenziali di crescita. I primi passi sono rivolti verso l'Europa dell'Est (Bulgaria), ampliando l'orizzonte verso Oriente dove vengono acquisite nuove società in Kazakistan e in Thailandia. La tappa successiva è il posizionamento in India, che rappresenta il terzo mercato mondiale del cemento. Dai piani di sviluppo non resta escluso il continente africano: al rafforzamento della presenza in Marocco si affianca lo sbarco in Egitto. Oggi questa strategia di allargamento verso i paesi emergenti ha portato a un incremento del peso di queste aree a più del 40% della capacità produttiva del gruppo. Sempre più "A world class local business".

■■■■■

*It all began with an initial experiment carried out in 1864 in a villa in Scanzo on the outskirts of Bergamo, and it is now an international enterprise operating in 19 countries worldwide across four different continents. After originally grinding the first products in an old water mill previously used for wheat, the company now has 60 cement plants and employs 17 thousand people. This snapshot of the Italcementi group taken at its 140th birthday celebrations shows how an industrial concern*

*developed in the wake of the first major civil engineering works carried out in Italy in the second half of the 19th century—specifically the Venice-Milan railway line—has developed into one of the world's leading international groups in the sector, producing 45.6 million metric tons of cement and 20.9 million cubic meters of concrete. Italcementi's roots lie in the Società Bergamasca per la Fabbricazione del Cemento e della Calce Idraulica, founded by Giuseppe Piccinelli, who, in the wake of the success of a lime works in Palazzolo, decided to start manufacturing hydraulic binders. In the space of just two years production rose to 7 thousand metric tons of cement and was further boosted by purchasing its original rival company from Palazzolo in 1873. In the early 20th century, management was handed over to the Pesenti brothers who merged their own company Fabbrica Cementi e Calci Idrauliche Fratelli Pesenti fu Antonio with the firm created by Piccinelli: this resulted in a group that could count on 12 cement plants and over 1,500 workers and production of over 210 thousand metric tons. Just over sixty years after its first founding and having already been quoted on the Italian Stock Exchange for 2 years, the company took on its current corporate name in 1927: 33 cement plants producing 1.8 million metric tons corresponding to 44% of the entire domestic market. Between the world wars the group kept on expanding by making further key purchases, first and foremost the Società Anonima Fabbrica Calce e Cemento in Casale, its main rival equipped with what at the time were technologically innovative production plants.*

*Carlo Pesenti took control of the company in the early 1940s, working with his cousin Antonio as the third generation of the family. His dynamism helped expand the company and boost the Italian business sector. The group reorganized in 1946 with the addition of three new companies: Sacelit, Società Calci Idrate d'Italia and Italmobiliare. The latter company (initially a subsidiary and since 1979 the holding company) handled stocks not connected with core business, subsequently including interests in insurance, banking, industry, and publishing. When Italcementi celebrated its centenary in 1964, it had 8 associate companies and 28 plants. Its production had reached 7.5 million metric tons and it had the thirteenth biggest turnover in the country. After this boom period during a favorable economic cycle for the building industry, there was a more critical period in the 1970s connected with problems related to the oil crisis and the resulting boom in inflation and interest rates. When Giampiero Pesenti—at that time Managing Director—took over control after his father died in 1984, he decided to concentrate on core business, setting up a plan to reduce debt by keeping down costs, selling off some businesses, and developing new synergies. Meanwhile the group had reached an overall production level of 14 million metric tons and was now employing 6,500 people. In the late 1980s Italcementi took its first steps toward internationalization. But it was in April 1992 with the purchase of Ciments Français—a move that took the market by surprise—that Italcementi became a global concern all at once. This was a record-breaking deal*

**Italcementi:  
una storia lunga 140 anni**  
*Italcementi:  
a 140-year-long story*

**Italcementi Group:  
l'utile di gruppo  
sale nel 2003  
a 376 milioni di euro  
(+5,3%)**

*Italcementi Group:  
2003 total net income  
at 376 million euro (+5.3%)*



La nuova cementeria di Calusco d'Adda.  
The new cement plant in Calusco d'Adda.

on three fronts: it was the biggest foreign industrial take-over by an Italian industrial company, the most significant increase in capital (5 billion francs—762 million euro) on the Paris Stock Exchange, and the fastest up-sizing operation ever recorded by an Italian company, as the pre-purchase turnover of 1,500 billion Italian lire (775 million euro) rocketed to a consolidated turnover for the new group of over 5 thousand billion (2.582 million euro). The take-over—calling for an investment of about 1,500 billion lire (775 million euro)—changed the shape of the group: income from Italy dropped from 97% to 27.5% and there were 51 cement plants, about 500 concrete batching plants, and over 20 thousand employees in 13 different countries. To set the merger process under way, the Executive Committee responsible for

setting the basic strategy was flanked by the CTG—Group Technical Center—which was set up to handle all the performance implementation of the plants and the research and development work, traditionally one of Italcementi's real fortes. "The main guideline we followed—so Giampiero Pesenti, President of Italcementi, pointed out when commenting on the intensive internationalization program—was to try and merge the group's companies as effectively as possible: increasing efficiency and sinergies, and smoothly integrating different cultures, ways of thinking and doing business. The companies belonging to the Ciments Français group had plenty of autonomy. The controls were not very efficient. Know-how had to spread throughout firms working in different countries, new joint procedures had to be laid down, and people had to learn to feel they were part of a

group: these were the guidelines we followed. It was a challenging task, but our efforts have been duly rewarded." Italcementi was now on the way to becoming a world player. While the takeover of Calcestruzzi was being finalized in Italy in 1997, the group's attention was now being focused on expanding into emerging countries with a view to opening up to markets in geographical areas with much greater potential for growth. The first steps were taken in Eastern Europe (Bulgaria), eventually widening the group's business horizons to encompass takeovers in Kazakhstan and Thailand. The next step forward was India, now the world's third largest market for cement. Development plans also encompassed Africa: the strengthening of the group presence in Morocco was accompanied by the landing in Egypt. This strategy of expanding into emerging

countries has now led to these areas accounting for more than 40% of overall group production capacity. More than ever "A world class local business."

# Italcementi Group: l'utile di gruppo sale nel 2003 a 376 milioni di euro (+5,3%)

*Italcementi Group: 2003 total net income at 376 million euro (+5.3%)*

L'esercizio 2003 si è chiuso con un utile netto di 376 milioni e ricavi per 4,3 miliardi di euro: un risultato a livelli record per il gruppo che ha beneficiato di significativi proventi straordinari. I ricavi consolidati si sono attestati a 4.284,7 milioni di euro: all'aumento dello 0,5% rispetto al 2002 hanno concorso l'evoluzione positiva dell'attività per il 3,6%; le variazioni intervenute nell'area di consolidamento per lo 0,3% e l'effetto cambio negativo (derivante dal deprezzamento delle altre valute, in particolare il dollaro Usa, nei confronti dell'euro) per il -3,4%. Il gruppo ha registrato una crescita dei volumi nei settori cemento (45,6 milioni di tonnellate +2,1%) e calcestruzzo (20,9 milioni di metri cubi +8,3%) e una leggera flessione nel settore degli inerti (54,9 milioni di tonnellate -1,1%). Al miglioramento dei ricavi hanno contribuito i paesi dell'Unione europea, e con un'elevata dinamica a parità di perimetro e di tassi di cambio i paesi emergenti, in particolare Thailandia e Marocco nonché l'attività di Trading. In calo è risultato il Nord America, anche se la riduzione risulta notevolmente inferiore a parità di perimetro e di tassi di cambio. Il margine operativo lordo ha registrato una flessione di 47,9 milioni di euro (-4,3%) rispetto al 2002, riferibile principalmente al negativo impatto del deprezzamento delle altre valute rispetto all'euro, che ha inciso per circa 37 milioni di euro. I risultati gestionali hanno peraltro risentito anche di un aumento dei costi operativi, in particolare materie prime e trasporti, che non è stato possibile trasferire interamente sui prezzi di vendita. Nell'ambito dei paesi dell'Unione europea, i buoni

miglioramenti del margine operativo lordo realizzati in Spagna e in Grecia non hanno compensato la flessione in Italia e in Belgio. Il forte ridimensionamento del margine nel Nord America è sostanzialmente imputabile al negativo effetto cambio, al calo dei volumi di vendita e all'aumento dei costi dei fattori energetici e del personale. Fra i paesi emergenti miglioramenti significativi sono stati conseguiti dalle filiali in Thailandia e in Marocco, malgrado il deprezzamento delle valute locali nei confronti dell'euro, mentre la Turchia ha subito un calo essenzialmente per la debolezza dei prezzi di vendita nella prima parte dell'esercizio. Dopo ammortamenti e altre svalutazioni delle immobilizzazioni per complessivi 404,5 milioni di euro il risultato operativo si è attestato a 656,5 milioni di euro, pari al 15,3% dei ricavi, con una flessione del 7,7% rispetto al valore del precedente esercizio. Gli oneri finanziari, al netto dei proventi, hanno registrato un calo rispetto al 2002 di 13,1 milioni di euro (-10,3%), con una riduzione dell'incidenza sui ricavi dal 3,0% al 2,7%. Su tale dinamica positiva hanno influito il duplice effetto di una riduzione dei tassi di interesse e dell'indebitamento finanziario inclusivo dei Tsd, oltre che un impatto decisamente più contenuto della svalutazione della lira turca rispetto al 2002. Le rettifiche di valore di attività finanziarie hanno evidenziato un saldo netto positivo di 8,9 milioni di euro, a fronte di un saldo negativo di 10,4 milioni di euro nel 2002. Il miglioramento di 19,2 milioni di euro è ascrivibile oltre che al positivo contributo di Suez Cement Ltd nel 2003, anche alle più limitate svalutazioni di

altre partecipazioni. Il gruppo ha beneficiato nel 2003 di un contributo assai rilevante di proventi straordinari al netto degli oneri (+54 milioni di euro), mentre nel 2002 il saldo, altrettanto significativo, era risultato negativo (-42,2 milioni di euro). Tale contributo è stato determinato principalmente dalla favorevole soluzione di una serie di contenziosi fiscali in Belgio e da plusvalenze su cessioni di immobilizzazioni. Il risultato ante imposte è stato pari a 604,8 milioni di euro, in crescita del 13,9% rispetto a quello consuntivato nel 2002 (531,0 milioni di euro). Dopo imposte per 229,1 milioni di euro, si è determinato un utile netto complessivo di 375,7 milioni di euro a fronte di un utile di 356,9 milioni di euro nel 2002 (+5,3%). Nel 2003 si sono registrati oneri fiscali superiori di 55 milioni di euro rispetto a quelli di competenza del 2002; ma va ricordato che nell'esercizio precedente si era beneficiato in Italia di incentivi fiscali legati alla Tremonti bis e in Belgio di una riduzione delle imposte differite a seguito della diminuzione del tasso di imposizione. L'utile netto di competenza del gruppo è stato di 276,8 milioni di euro, in aumento dell'1,0% rispetto al 2002. Nel 2003 l'esborso complessivo per investimenti in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie è stato pari a 373 milioni di euro, a fronte di 812,3 milioni di euro nel precedente esercizio. La forte riduzione ha principalmente riguardato gli investimenti finanziari, diminuiti di 327,5 milioni di euro rispetto al 2002, esercizio caratterizzato da numerose acquisizioni di partecipazioni. Anche gli investimenti in immobilizzazioni materiali sono stati più

contenuti: la riduzione è principalmente riferibile all'Italia, in relazione ai consistenti investimenti che avevano caratterizzato l'esercizio 2002 per la nuova linea di produzione della cemeniera di Calusco (Bergamo). La crescita dei flussi finanziari originati dalla gestione e il più contenuto fabbisogno per investimenti hanno consentito di ottenere una riduzione di 288,2 milioni di euro nell'indebitamento finanziario netto rispetto al valore di fine 2002. Il patrimonio netto complessivo, ha registrato un decremento di 11,8 milioni di euro rispetto al 31 dicembre 2002, mentre il patrimonio netto di competenza del gruppo, pari a 2.185,8 milioni di euro, in aumento di 57,3 milioni di euro rispetto al 31 dicembre 2002, avrebbe registrato, senza il negativo effetto cambi, una crescita di 199,2 milioni di euro. Nel quadro di una razionalizzazione dei settori di attività del gruppo in Spagna, è stata realizzata, nella seconda parte dell'esercizio, la cessione di 7 centrali di calcestruzzo e di 2 cave di inerti, con una plusvalenza complessiva di 13,3 milioni di euro prima delle imposte. Le previsioni per l'esercizio in corso prevedono una positiva evoluzione delle attività del gruppo, e le attese per fine anno sono di un risultato – escluse le poste straordinarie – almeno in linea con quello del 2003. Una tendenza che si è già confermata nel bilancio del primo trimestre, chiuso con un aumento del 6% del fatturato rispetto all'analogo periodo 2003. Il risultato netto, sostenuto anche dalla riduzione degli oneri finanziari e da un apporto positivo delle poste straordinarie, è pressoché raddoppiato rispetto ai primi tre mesi dello scorso anno.

**F**inancial year 2003 reported a total net income of 376 million euro and net sales of 4.3 billion euro: a record performance for the group benefiting from significant non-recurring income.

Consolidated net sales totaled 4,284.7 million euro: the increase of 0.5% against 2002 arose from higher business volumes for 3.6%, changes in the consolidation area for 0.3%, and a negative exchange-rate effect (stemming from the depreciation of other currencies, chiefly the US dollar, against the euro) for 3.4%. Sales volumes rise for cement (45.6 million metric tons +2.1%) and concrete (20.9 million cubic meters +8.3%) while a slight slowdown was recorded in aggregates (54.9 million metric tons -1.1%).

Contributions to the improvement in net sales came from the EU countries; from the Emerging Countries, which reported strong growth at constant size and exchange rates, particularly in Thailand and Morocco; and from Trading.

North America reported lower net sales, although the decrease was considerably smaller at constant size and exchange rates.

Gross operating profit decreased by 47.9 million euro (-4.3%) on 2002, mainly as a result of the negative exchange rate for other currencies against the euro, which had an impact of approximately 37 million euro. Operating results were also affected by the rise in operating costs, especially for raw materials and transport, which it was not possible to transfer in full to sales prices.

Among the EU countries, the important improvements in gross operating profit in Spain and Greece did not offset the

slowdown in Italy and Belgium. The significant downturn in gross operating profit in North America was due largely to the negative exchange-rate effect, the fall in sales volumes and higher energy and labor costs. Among Emerging Countries, significant improvements were reported by the subsidiaries in Thailand and Morocco, despite the depreciation of the local currencies against the euro, while Turkey reported a decline caused essentially by weak sales prices in the first part of the year.

After depreciation and amortization and other fixed-asset write-downs totaling 404.5 million euro, operating income was 656.5 million euro, or 15.3% of net sales, a decrease of 7.7% compared with the previous year.

Financial charges, net of financial income, decreased by approximately 13.1 million euro (-10.3%) on 2002, to stand at 3.0% of net sales, down from 2.7% the previous year. This positive trend reflected the combined effect of a reduction in interest rates and in net debt including floating rate subordinated securities, and a notable slowdown in the devaluation of the Turkish lira compared with 2002.

Adjustments to financial asset values produced a net positive balance of approximately 8.9 million euro, compared with a net negative balance of 10.4 million euro in 2002. The 19.2 million euro improvement was due not only to the positive contribution from Suez Cement Ltd in 2003, but also to smaller adjustments on other equity investments.

Non-recurring income net of charges was an extremely significant factor in 2003 (+54 million euro), after an equally significant negative balance in 2002 (-42.2 million euro). The improvement arose largely as a

result of the favorable settlement of a series of tax disputes in Belgium and capital gains on property sales. Income before taxes amounted to 604.8 million euro, an improvement of 13.9% compared with the 2002 figure (531.0 million euro).

After taxes totaling 229.1 million euro, total net income stood at 375.7 million euro, compared with 356.9 million euro in 2002 (+5.3%).

2003 tax charges were 55 million euro higher than those of 2002; in 2002, however, results benefited from fiscal incentives under the Tremonti bis law in Italy and from a reduction in the tax rate in Belgium.

Group net income was 276.8 million euro, an increase of 1.0% on 2002.

Total investments in fixed assets amounted to 373 million euro in 2003, compared with 812.3 million euro in 2002. This sharp reduction occurred mainly in financial investments, which decreased by 327.5 million euro from 2002, a period in which the group effected a large number of equity investments. Investments were also lower in tangible assets: the reduction referred in the main to Italy, after significant expenditure in 2002 for the new production line at the Calusco cement plant (Bergamo).

The growth in cash flow from operations and the lower investment requirement generated a reduction of 288.2 million euro in net debt compared with year-end 2002. Total shareholders' equity decreased by 11.8 million euro compared with 31 December 2002, while group shareholders' equity, which rose by 57.3 million euro from 31 December 2002 to 2,185.8 million euro, would have grown by 199.2 million euro at constant exchange rates.

As part of the re-organization of the group's business in Spain, 7 concrete plants and 2 aggregates quarries were sold during the second half of the year, for an overall capital gain of 13.3 million euro before taxes.

Projections for 2004 indicate a positive evolution in group activities and expectations are that year-end earnings—before non-recurring items—will be at least in line with 2003.

This trend was confirmed for the first quarter of 2004 when the Italcementi Group reported a 6% increase in net sales compared to the first quarter of the previous year. Net income nearly doubled compared to the first three months of 2003, partly due to a reduction in financial charges, and a favorable trend in non-recurring items.