

PIETRO SALINI



«Salini Impregilo, ora il target sono gli Usa»

Simone Filippetti > pagine 29-33

INTERVISTA **Pietro Salini** Presidente e ceo **Salini Impregilo**

«Salini Impregilo, ora il target sono gli Usa»

Gli States peseranno per il 30% - «Più dividendi ai soci» - In Etiopia commessa da 2,5 miliardi

Intervista/2. **Salini**: obiettivo ricavi a 9 miliardi

«Salini Impregilo, ora il target sono gli Usa»

Simone Filippetti

LONDRA. Dal nostro inviato

■ **Pietro Salini** lancia la sfida più impegnativa per la sua **Salini Impregilo**. Diventare nel 2019 il più grande gruppo industriale italiano privato. Obiettivo: 9 miliardi di euro di fatturato (+50%). Per giocarsi il podio con il gigante degli occhiali Luxottica di Leonardo Del Vecchio, che veleggiava verso i 10 miliardi. E sfidare alla pari colossi mondiali come gli spagnoli Acs e Sacyr o l'austriaca Strabag o i big asiatici come Samsung.

Da Londra, assieme al dg Massimo Ferrari, negli austeri saloni di legno della Royal Society, con vista su Pall Mall, il viale alberato dove un tempo le carrozze sfilavano per raggiungere Buckingham Palace, l'imprenditore romano ha disegnato il futuro del "Campione nazionale" delle costruzioni.

E nel futuro c'è l'America: gli Stati Uniti peseranno da soli per il 30% del totale del giro d'affari. Lì ha puntato la rotta **Salini Impregilo**. Più che di giro d'affari, però, i grandi contractor mondiali vivono di commesse: è sul portafoglio ordini che si misura il big. E **Salini Impregilo** punta a sfiorare i 40 miliardi (39 miliardi e nelle sole costruzioni).

■ Oggi il portafoglio, complessivo, totalizza quota 33 miliardi. Ieri è già stata annunciata una prima pedina: 4 miliardi di nuove opere vinte. La più grande è in Etiopia, una diga da 2,5 miliardi (vinta senza consorzi, unica azienda al mondo capace di farlo) più una ferrovia in Australia da 630 milioni e una me-

tropolitana da 1,2 miliardi nella conurbazione Washington. Il 70% dei ricavi annunciati sono già in pancia. Altissima visibilità.

Nei prossimi 40 anni si costruiranno più opere che nei passati 400 anni messi insieme: 7 miliardi di persone, sul pianeta, che devono spostarsi e il 70% di loro vivrà in sovraffollate metropoli. Servono strade, treni e metropolitane. Si calcola che questa massa di opere vale 8 mila miliardi: una torta di cui **Salini** punta a prendere una fetta.

Il piano industriale, riaggiornato dopo l'acquisizione della statunitense **Lane** (storica azienda familiare con un curriculum di 116 anni di opere completate) a fine 2015, poggia su due pilastri: acqua (che significa dighe e centrali idroelettriche), dove **Salini** è già il numero uno al mondo; ferrovie, metropolitane e strade.

Tra un mese aprirà il nuovo Canale di Panama (e la prima nave cargo, estratta a sorte, sarà cinese) e ad Atene sarà inaugurato il nuovo teatro dell'Opera (progetto di Renzo Piano). Due biglietti da visita pesanti per convincere la platea di investitori stranieri ieri presenti. Via dai paesi più a rischio per concentrarsi su mercati più solidi e sicuri. E l'America è il paese con l'identikit perfetto: grande stabilità, ma anche un gran bisogno di infrastrutture nei prossimi anni. Si calcola che saranno necessarie opere per circa 1000 miliardi di dollari, indipendentemente da chi sarà il nuovo inquilino della Casa Bianca: Hillary Clinton o Donald Trump.

Partita quattro anni fa, con l'affondo su **Impregilo**, la scalata di **Salini** all'olimpico dei costruttori, che ha creato una multinazionale da 6 mi-

liardi, è anche costata in termini di risorse. E il debito è diventato un elemento sensibile in casa **Salini**. Oggi è di circa 2 miliardi. Da qui al 2019 il faro sarà puntato sul ridimensionamento. Il patron promette di contenerlo a 2, massimo 2,5 volte il Margine: il che significa una cifra attorno a 1,8 miliardi, un po' meno dell'attuale ma a quel punto con una marginalità che sarà doppia, circa 900 milioni dai 480 del 2015. L'agenzia Standard & Poor's ha assegnato al gruppo romano un rating BB+ e **Pietro Salini** spera di essere promosso a Investment Grade nel prossimo triennio, man mano che il debito calerà. Tutto senza lasciare insoddisfatti gli azionisti: 900 milioni di cassa generata che prima andava a spendere il debito per le acquisizioni ora potrà essere dirottata a remunerare gli investitori. La cassa che produrrà la sola **Lane** nel 2019 avrà ripagato il costo dell'acquisizione.

Nella sala dove secoli fa Isaac Newton teneva le sue lezioni sulla forza di gravità, oggi **Pietro Salini** fa un bilancio di quattro anni, iniziati nell'autunno del 2011 con l'ingresso in **Impregilo**, allora in mano alle famiglie Benetton, Gavio e Ligresti. Il traguardo del 2019 non è un punto di arrivo, ma anche una nuova partenza.



Dir. Resp.: Roberto Napolitano

Che bilancio fa di questa corsa che l'ha portata a essere il numero uno in Italia e tra i primi al mondo nelle costruzioni?

Siamo passati da 1,6 miliardi di fatturato a un gruppo che oggi fa 6 miliardi e arriverà a 9 tra tre anni. Più che la quantità, però, a noi interessa la qualità. Oggi abbiamo le capacità per costruire le opere più grandi e più complicate al mondo, come il Canale di Panama o il tunnel sotto il Lago Mead a Las Vegas. Vorremmo che quando si progetteranno nel mondo opere complessissime, il primo nome a cui pensare sarà Salini Impregilo.

Vi siete espansi molto. Adesso una nuova strategia?

Vogliamo passare dalla crescita a debito a una crescita più solida. Finora abbiamo generato cassa che è andata a ripagare e spendere la leva. Ora cambio di rotta: dopo l'acquisizione di Lane, la crescita sarà tutta interna, ampliando il nostro portafoglio lavori. Questo ci consentirà di cambiare il nostro approccio verso gli investitori e il mercato.

Come?

Dare più remunerazione agli azionisti. Vogliamo creare cassa da ridistribuire. E per farlo occorre avere meno volatilità e meno debito. Ci focalizzeremo su aree più stabili e con cassa più certa. Questo ci permetterà di distribuire cedole ancora più ricche: il payout raddoppierà al 40% dal 20% attuale.

In questo quadro di una Salini Impregilo sempre più globale, l'Italia diventerà marginale?

No. Anzi, in Italia e in Europa raddoppieremo la presenza. Nella sola Italia vogliamo passare dai 4500 occupati attuali a 8 mila addetti. Raddoppiamo l'occupazione. Certo, il nostro rimane un paese molto complesso. Noi abbiamo avuto 800 milioni di minor ricavi nel 2015, ritardati per colpa della burocrazia sulla Alta Velocità ferroviaria Milano Genova e Padova Mestre. Siamo fiduciosi nel nuovo codice degli appalti.

Le dimensioni attuali di Salini Impregilo sono sufficienti o ci vorrà qualche altra acquisizione ancora?

Comprare oggi significa spendere soldi e non è compreso nel piano. Non ci saranno acquisizioni.

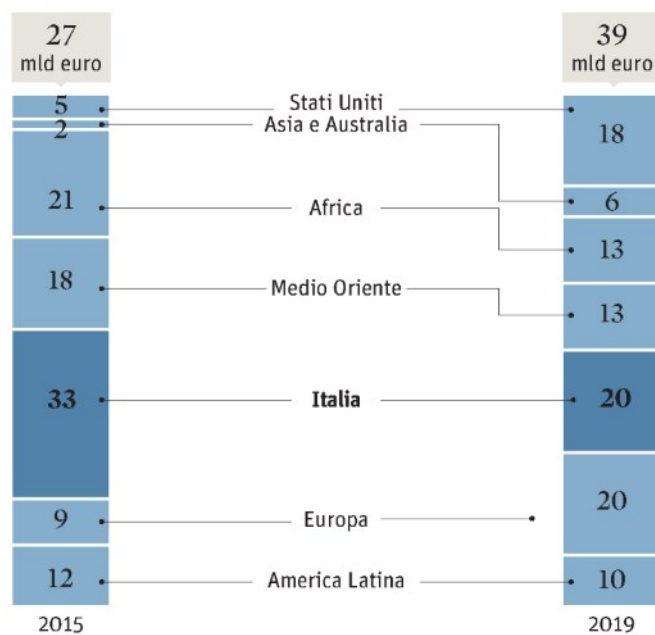
Farebbe un passo indietro se servisse per far diventare ancora più grande Salini Impregilo?

Abbiamo 110 anni storia. Vendere non è una questione rilevante o all'ordine del giorno. Bisogna essere grandi, per far fronte ai problemi. Oggi Salini Impregilo elabora grandissimi progetti e per farlo meglio occorre essere ancora più grandi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il portafoglio ordini costruzioni

Peso geografico in percentuale



Fonte: Business plan **Salini Impregilo**



Salini Impregilo. **Pietro Salini**, presidente e Ceo



Salini Impregilo. Il presidente e amministratore delegato **Pietro Salini**