

Il caso Mittal /Arcor nella interpretazione della Ecole du guerre economique

Allo scopo di illustrare un caso concreto di guerra economica, si può prendere in considerazione la ricostruzione fatta dalla Scuola di guerra economica parigina relativa all'OPA da parte di Mittal su Arcelor e la situazione della siderurgia europea di fronte alla globalizzazione finanziaria.

Da molti anni l'aumento di acquisizioni, unioni e *joint venture* dimostrano il consolidamento della competitività dei mercati. Con tutto ciò si riscontra che alcune OPA si contraddistinguono per essere delle azioni finanziarie ostili tese a neutralizzare l'avversario. Questo genere di manovre strategiche preoccupano sia gli operatori economici, che vedono il mercato reagire in conseguenza a queste azioni, sia gli Stati, che potrebbero altresì intervenire soprattutto per proteggere i settori di grande importanza nazionale.

Il caso di studio qui proposto, l'acquisizione di Arcelor da parte di Mittal, è emblematico perché riguarda uno dei simboli dell'industria europea nonché la base di numerosi altri settori produttivi e strategici: il settore siderurgico. Gli attori coinvolti erano nel 2005 i due maggiori colossi dell'acciaio: mentre Mittal aveva un numero superiore di dipendenti e primeggiava per quantità di materiale prodotto, Arcelor vantava la movimentazione d'affari più consistente. Ciò testimonia l'ottima salute di Arcelor ed esplica la strategia di Mittal: non si trattava dell'acquisizione di un impero in rovina, bensì di un gigante in buona salute che aveva appena inglobato la canadese Dofasco. In questo modo Mittal, acquistando agevolmente un'azienda sana, si è garantita un enorme vantaggio sugli altri concorrenti, spiazzando tutti con una prova di forza che nessun operatore economico o politico europeo poteva prevedere. Per riflettere sui possibili interessi strategici di quest'OPA si analizza qui di seguito la campagna di comunicazione e le pressioni esercitate su tutti gli attori in gioco, dal mercato dell'acciaio fino all'opinione pubblica.

Per quanto riguarda il mercato dell'acciaio tra il 1980 e il 2005 si nota che, da quando i minerali provenienti dall'ex Unione Sovietica sono entrati nei mercati mondiali nel 1992, si è registrato un aumento dei prezzi e della domanda di minerali ferrosi e dell'acciaio. Questo materiale è prodotto in un centinaio di Paesi circa, ma sostanzialmente solo un piccolo gruppo di Stati ne dirige l'andamento sul mercato: il 42% di quest'ultimo è concentrato, infatti, nelle mani del Brasile e dell'Australia. Con la crescita stupefacente degli ultimi anni, la Cina rappresenta il 40% della produzione globale, con 349 milioni di tonnellate di acciaio nel 2005. Questa produzione va a soddisfare il mercato interno, destinando solo il 3% all'esportazione. Uno dei primi momenti di crisi si è verificato quando la Cina ha deciso di limitare l'esportazione di *coke*, usato nell'alimentazione degli altiforni siderurgici, facendo impennare il prezzo di questo materiale al 600% e dimostrando

perciò come una scelta economica (motivata dal desiderio di totale indipendenza) abbia evidenti ripercussioni strategiche.

Allo scopo di chiarire nel dettaglio la conflittualità posta in essere la Scuola di guerra economica analizza gli attori coinvolti. Partendo dalla Mittal, la maggior parte delle quote azionarie di questa società apparteneva alla famiglia Mittal attraverso fondi collocati giuridicamente in paradisi fiscali. Nonostante questa scelta possa essere giustificata da ragioni economiche e fiscali, può celare altri interessi che la guerra economica dovrebbe indagare. Dopo l'acquisizione dell'Arcelor, la famiglia Mittal è comunque rimasta il socio di maggioranza con il 51% della proprietà, mentre la restante era di proprietà a diversi fondi di investimento e istituzioni. Questa configurazione del pacchetto azionario ha reso impossibile una nuova OPA da parte di Arcelor per riconquistare la sua proprietà, denotando una grande intelligenza strategica da parte di Mittal.

Procedendo con l'analisi di Arcelor, bisogna premettere che maggiore è il numero dei proprietari di una società, più difficile ne risulta l'acquisizione: infatti, convincere più attori a cedere le azioni è più arduo. Perciò, da un punto di vista strategico, Arcelor scoraggiava gli avversari al suo acquisto attraverso un azionariato ampio. Inoltre, la società godeva di un grande appoggio politico internazionale grazie a stretti rapporti con i governi e al suo carattere strategico, simbolo di un'Europa unita. I principali proprietari, protagonisti dell'evoluzione dell'azienda erano:

- il governo del Lussemburgo: azionista storico, rappresentato all'epoca da Jean-Claude Juncker. Il primo ministro, che era anche un importante politico in ambito europeo, inizialmente si oppose all'OPA di Mittal;
- il governo belga: una delle sue regioni, la Wallonie, era uno degli azionisti di Arcelor. Dopo una consulenza della Banque Lazard, anche quest'attore si dichiarava contrario alla cessione dell'industria alla Mittal;
- Colette Neuville, proprietaria al 2,5% e rappresentante dei piccoli azionisti, non si espresse. Nonostante la sua piccola quota, Neuville poteva svolgere un ruolo importante data la grande frammentazione di Arcelor;
- il maggior azionista nonché l'uomo chiave dell'azienda, il franco-polacco Romani Zaleski.

Per far valere i propri interessi Mittal influenzò decisori e opinione pubblica grazie a una rete di collaboratori:

- John Ashcroft, esponente della destra repubblicana statunitense, segretario alla Giustizia tra il 2001 e il 2005. A fine carriera istituì una sua agenzia di *lobby* e fu assunto da Mittal per l'integrità morale e per le relazioni con diversi membri di governo europei;
- Anne Méaux, responsabile del servizio stampa di Giscard d'Estaing, direttrice della

comunicazione di Alain Madelin, intratteneva relazioni durevoli con responsabili di primo piano della destra francese;

- le banche partner di Mittal Steel. Cinque banche hanno lavorato all'OPA in modo complementare: Goldman-Sachs, Crédit Suisse, HSBC, Citigroup e Société Générale. Goldman-Sachs ha giocato un ruolo fondamentale nella partita, mentre Société Générale ha aperto una linea di credito di otto miliardi di euro per Mittal. Goldman-Sachs è anche stata protagonista per conto di Arcelor, insieme a Citigroup, nell'OPA contro Dofasco.

La rete di rapporti di Arcelor si presentava complessa e spesso basata su relazioni di tipo personale e clientelare, in cui gli attori si muovevano seguendo interessi propri e in cui sussistevano interessi che sovrastavano quelli dei singoli attori:

- banche partner di Arcelor. BNP Paribas e Calyon storicamente avevano sempre sostenuto Arcelor dal punto di vista finanziario. Merrill Lynch e UBS invece strutturarono la strategia. Molti altri istituti sono intervenuti: Michael Zaoui per Morgan Stanley (fratello di Yoel Zaoui, artefice della strategia di Mittal) fu incaricato dal consiglio di amministrazione di Arcelor di valutare l'offerta di Mittal;
- DMG - Michel Calzaroni. Agenzia di comunicazione internazionale, al centro di battaglie di borsa per colossi alimentari e dell'energia francesi;
- opinione pubblica. Arcelor si affidò a Publicis Groupe, al secondo posto nel mondo per la consulenza e l'acquisizione dei media.
- Skadden Arps. Studio di avvocati internazionale che per tre Paesi (Francia, Belgio e Gran Bretagna) reclutò dodici elementi per formare la sua squadra di professionisti.

Proseguendo con l'analisi dell'OPA, si nota facilmente che fu ideata anzitutto un'ottima campagna di comunicazione. Per le grandi imprese la capacità di comunicazione è una risorsa essenziale, soprattutto se la partecipazione azionaria diffusa, come era il caso di Arcelor, i cui piccoli investitori costituivano l'85% dell'azionariato. Ciò costituì un problema per l'acquisizione da parte di Mittal, più dell'aspetto legale, regolamentare, economico e delle leggi anti-trust. Mentre l'operazione veniva approvata dalle autorità sulla concorrenza di Stati Uniti, Canada e UE, Mittal si impegnò, con un grande dispendio di risorse economiche, nel convincere le migliaia di investitori ad aderire al progetto.

Della trattativa fu importante l'intervento di una delle personalità nominate in precedenza: Anne Méaux. Per Mittal, Méaux scelse la strategia della comunicazione multipla con lo scopo di convincere gli investitori della validità del progetto. Gli strumenti utilizzati furono molteplici, dalle conferenze stampa alle pagine pubblicitarie sui quotidiani per stimolare gli investimenti, dalle *call conference* ai viaggi presso le sedi della Mittal. Nell'ottica della guerra economica, le strategie

comunicative di questo tipo inviano segnali ostili alla controparte.

Senza tralasciare alcun aspetto, la strategia inerente all'OPA si occupò anche di curare la comunicazione con i sindacati. Dal febbraio 2006 Mittal Steel si impegnò nel tentativo di comunicare alle rappresentanze sindacali di Arcelor le intenzioni del piano industriale sottostante l'OPA. Si concentrarono sui vantaggi in termini di livelli occupazionali e di condizioni di lavoro, assumendo la responsabilità di mantenere inalterati gli impegni presi precedentemente da Arcelor.

Anche per gli azionisti e la stampa fu elaborata una comunicazione *ad hoc*. Le agenzie di comunicazione rivolsero tutti i propri sforzi alla creazione di un'immagine positiva del leader Lakshmi Mittal, descrivendolo come un *self-made-man* di successo, limpido e appetibile sia per gli imprenditori sia per l'opinione pubblica. Per fare ciò sfruttarono la stampa specializzata e i settimanali a grande tiratura. Lo scopo era quello di fare apparire Mittal come un imprenditore di successo che partecipava alla vita economica del Paese e non come un imprenditore estero che delocalizzava e attuava una "colonizzazione al contrario", sia economica che culturale. La risposta mediatica di Arcelor, che era concentrata sulla denigrazione dell'avversario e cercava al contrario di dipingerlo come un concorrente di serie inferiore, ottenne in realtà il risultato opposto e rafforzò ulteriormente Mittal. Anche l'offerta economica fu descritta come scadente, definendola "indiana", cioè povera e scarsa, non considerando dunque il ruolo economico di primo piano dell'India, Paese che stava crescendo notevolmente e a ritmo sostenuto.

Per proteggersi dall'offensiva della Mittal, Arcelor cercò in tutti i modi di sedurre i suoi piccoli azionisti, scoraggiandoli dall'OPA e offrendo loro il doppio dei dividendi concessi nel 2005. Questa mossa era una delle poche in mano ad Arcelor ed era motivata dalla convinzione di poter fare affidamento sul potere pubblico.

Proprio perché il punto di forza dell'Arcelor risiedeva nell'insieme di piccoli azionisti, nell'aprile del 2006 l'impresa offrì loro un ulteriore aumento dei dividendi per poi sfoderare un'altra carta a un mese di distanza: Arcelor annunciò di aver ricevuto un'OPA da parte dell'industria russa Severstal. Se l'affare avesse avuto buon esito, la quota che sarebbe passata a Mordachov, il magnate di quest'azienda, sarebbe stata del 32%, garantendo agli azionisti la distribuzione di dividendi ancora superiori. Il gruppo di azionisti non si mostrò inizialmente entusiasta e, di conseguenza, la Severstal decise che avrebbe ridotto la sua partecipazione al 25%, imponendosi così come l'azionista più forte, ma allontanando la Arcelor dall'OPA della Mittal e rassicurando i piccoli azionisti sui loro ancora ottimi guadagni.

L'ennesima mossa vincente operata da Mittal fu il contatto diretto con il gruppo di azionisti dell'Arcelor: quasi tutta la dirigenza dell'azienda, incluso Lakshmi Mittal, incontrò oltre il 70%

degli azionisti, instaurando una comunicazione diretta che li convinse della genuinità del loro progetto d'acquisto. La Mittal Steel riuscì così a comprare il 34% del pacchetto azionario nel maggio 2006. Proseguendo con l'acquisizione, la Mittal formò il nuovo consiglio di amministrazione in Lussemburgo, soddisfacendo le richieste di alcuni azionisti su questioni quali la trasparenza delle decisioni e il rispetto delle divisioni dell'azionariato, ossia i punti più criticati a Lakshmi Mittal. Furono così dissipate le restanti preoccupazioni degli azionisti.

A fine maggio avvenne un altro passaggio fondamentale: in rapporto a un fondo d'investimento speculativo, Goldman Sachs richiese insieme a circa il 30% degli azionisti di modificare le procedure di approvazione della richiesta della società russa Sevastal.

Da questo punto, la situazione volgerà rapidamente al termine con l'intervento di Zaleski, l'azionista di maggioranza dell'Arcelor. Grazie all'alterazione delle procedure richiesta da Goldman Sachs, egli riuscì ad acquistare oltre il 7,8%. Infine, il 25 giugno, Arcelor si fuse con Mittal Steel, accettando un'offerta per gli azionisti ancora più proficua del 10%.

Con questo caso si esemplifica l'importanza della guerra economica, che mira a salvaguardare i settori strategici di una certa area, salvaguardandone le risorse e assicurando lo sviluppo occupazionale dei settori affini e dello sviluppo industriale in senso stretto.

Accanto all'aspetto squisitamente economico la Scuola di guerra economica parigina pone l'enfasi anche sull'aspetto geopolitico. Infatti, secondo una prospettiva geopolitica, sono molteplici le implicazioni nascoste dal caso in esame, quella più interessante vede l'OPA di Mittal come un'operazione tesa a frenare l'espansionismo cinese. Partendo da un'analisi che considera il ruolo degli Stati Uniti, si evidenzia quanto questo Paese dalla conclusione della Guerra fredda porti avanti un certo unilateralismo nella politica estera, diretto a mantenere il titolo di prima potenza economica. Chiunque si opponga o tenti di sfidare il gigante americano diventa un rivale, specialmente a livello economico. La Cina perciò si presenta come un pericoloso competitore, capace persino di portare avanti con successo alleanze con i Paesi africani: investendo in settori come l'istruzione e la sanità senza fare richieste su temi quali diritti umani o lotta alla criminalità, Pechino si assicura degli alleati in un altro continente guadagnando dai propri investimenti. Inoltre, il governo cinese ha saputo spingersi fino in Sud America, non solo tramite accordi economici, ma con progetti culturali che divulgano la cultura e la lingua cinese. In Asia, Cina e India hanno stretto un importante accordo che tende a realizzare molto di più che un semplice contenimento della rivalità storica: istituire nel continente un clima di cooperazione che sappia rivaleggiare con gli Stati Uniti. Proprio perché l'India è l'unico attore regionale del continente in grado di contenere la Cina, gli Stati Uniti si sono adoperati per fare di questo Paese un proprio partner commerciale, come sancito dall'accordo firmato fra i due Stati nel 2000.

Per garantire la propria crescita economica e assicurarsi una certa indipendenza da altri attori, Cina e India si sono adoperate per aumentare la produzione e la lavorazione dell'acciaio. La Cina, che nel 2005 aveva un consumo di questo materiale pari a un terzo di quello mondiale, è divenuta nello stesso anno un grande esportatore. Nello stesso periodo, anche l'India aveva prodotto acciaio in eccesso, mettendo a rischio il rapporto domanda-offerta. In un momento tanto delicato per il settore siderurgico l'OPA di Mittal era perciò mal vista dal mondo politico, che temeva un cambiamento dell'equilibrio strategico tra gli attori.

Dal punto di vista degli Stati Uniti Mittal possedeva delle caratteristiche che la rendevano interessante e proficua:

- secondo l'autorità del Paese, il gruppo Mittal Steel non era indiano;
- la regione di espansione economica per questo gruppo era la Cina, tanto che nel 2004 aveva acquistato il 37,17% di una società cinese produttrice d'acciaio, il primo gruppo straniero a ottenere questo risultato.

Gli Stati Uniti hanno perciò visto di buon occhio la fusione di Arcelor e Mittal: mentre la comunità finanziaria locale si diceva favorevole, il Dipartimento della Giustizia aprì un'inchiesta a riguardo per accertarsi di poter continuare a importare grandi quantità di acciaio tramite Arcelor.

Inoltre, anche su un piano finanziario, l'OPA di Mittal su Arcelor confermò la tendenza generale alle grandi aggregazioni su pochi e stabili poli mondiali, in un'ottica strategica.

Una riflessione finale su questo tema riguarda il comportamento dell'Unione Europea la quale, pur essendo nata dalla CECA, l'organizzazione per il libero commercio del carbone e dell'acciaio, non ha adottato alcuna misura di difesa di un settore dal valore economico, strategico e simbolico così grande.