

Famiglie & imprese Da Luxottica al gruppo indiano Tata perché si assiste al rientro sul ponte di comando di chi ha creato le aziende

Fondatori (per sempre)

DI MARIA SILVIA SACCHI

Leonardo Del Vecchio lo ha fatto quasi un anno fa, a gennaio, sorprendendo i mercati, con l'uscita dell'amministratore delegato Adil Khan ad appena un anno dal suo subentro ad Andrea Guerra. L'indiano Ratan Tata lo ha seguito poche settimane fa. 81 anni Del Vecchio, 79 Tata, hanno ripreso il comando delle proprie aziende. Il maggior gruppo mondiale degli occhiali (Luxottica) per Del Vecchio. Il più grande gruppo indiano per Tata. Non sono gli unici.

Cavalier Del Vecchio, come mai? È una fase transitoria legata al ciclo economico, ma poi si tornerà alle aziende in mano ai manager?

«Si tende a dare sempre più importanza ai manager che gestiscono le società, ma ciò che conta veramente sono le idee, la visione imprenditoriale, la capacità di guardare lontano e proiettare l'azienda in avanti. È questo che trasforma un'azienda in una realtà di successo, leader dei mercati. Il manager si concentra sulle tecniche di gestione e sulla sofisticazione delle organizzazioni e a volte si dimentica di chiedersi semplicemente se il prodotto che fa è buono o cattivo, se lo si può fare meglio o diversamente, se c'è un modo migliore di servire i clienti o di parlare con loro. Queste sono le domande che mi ponevo cinquant'anni fa senza aver studiato e aver fatto l'università, e sono le stesse che pongo ogni giorno ai miei manager in azienda».

E, allora, chi è l'imprenditore oggi?

«Essere imprenditori oggi significa cogliere la semplicità delle azioni di fronte alla complessità dei mercati e alla crescente pressione competitiva. Credo, quindi, non si sia di fronte a un ritorno dei fondatori ma solo alla necessità delle aziende di quella imprenditorialità che i

manager a volte non sanno esprimere».

Non è che per chi ha fondato un'azienda lasciare la scena è difficile?

«Chi mi conosce sa che non amo apparire. A me piace lavorare in azienda assieme ai miei collaboratori a cui tanto devo personalmente e che sono alla base del successo di Luxottica. Per spiegare il mio ritorno penso valga la motivazione più semplice, per me come per tanti altri imprenditori: siamo qui perché amiamo le aziende che abbiamo costruito. Mi creda se le dico che non avevo alcun motivo personale per rientrare, ma Luxottica rappresenta cinquant'anni della mia vita e sentivo il dovere di tornare per sistemare alcune cose lontane dello spirito con cui questo gruppo era stato fondato».

Per esempio?

«Avevo visto la difficoltà del management ad affrontare da solo le nuove sfide che si stavano profilando e la necessità di cambiamenti radicali da realizzare, assumendoci anche il rischio legato alle scelte. Io ho le spalle larghe e sono qui per dare una mano con la mia esperienza e la mia passione. Ora stiamo riportando l'azienda a essere semplice come era all'inizio e come deve rimanere pur con dimensioni maggiori. La crescita che abbiamo avuto in tutto il mondo, anche attraverso acquisizioni, ha introdotto un'inutile complessità che solo una piena integrazione può eliminare, riportando il gruppo all'efficienza e alla velocità indispensabili per competere in questa fase economica. È l'azienda il vero protagonista e quella che lascerò sarà ben organizzata, con processi snelli ed essenziali e strategie chiare».

Eppure 15 anni fa disse: lascerò l'azienda ai manager. Ha cambiato idea? O questo sarà il compito dei suoi figli, la seconda generazione?

«Credo che sia sbagliato contrapporre il ruolo dell'imprenditore a quello del manager. I manager non avrebbero funzione senza l'idea imprenditoriale che ha reso possibile la nascita di un'azienda. È anche vero che gli imprenditori non saprebbero sviluppare le loro aziende senza il ricorso a tecnici e specialisti di management in grado di condurle al meglio. Luxottica era e rimane un'azienda gestita con la massima qualità professionale, con centinaia di manager in tutto il mondo, un consiglio di amministrazione di alto profilo e indipendente e un giovane amministratore delegato alla guida della nostra infrastruttura industriale».

Lei ha detto che il suo rientro sarà «a tempo». E dopo? Darà una delega piena?

«Più che un impegno a tempo, il mio è un impegno di scopo. Dal mio rientro Luxottica è già cambiata profondamente. Abbiamo realizzato in poco tempo iniziative a lungo rimandate ma indispensabili per avere un'azienda veloce, snella e redditizia. Penso all'integrazione di Oakley, allo sviluppo del business delle lenti oftalmiche, naturale complemento alle nostre montatu-

re, alla razionalizzazione della nostra distribuzione in Cina e alla valorizzazione dei nostri marchi in tutti i mercati del mondo. Due progetti in particolare mi stanno impegnando: la trasformazione del marketing verso il mondo digitale e l'innovazione nei modelli retail delle nostre catene. Com'è naturale in tutti i processi di cambiamento è stato necessario sostituire i manager legati alla vecchia visione, e lo abbiamo fatto dando opportunità ai tanti giovani di talento presenti nel nostro gruppo. Quelli che sono oggi al mio fianco, dai miei più stretti collaboratori con cui quoti-

dianamente mi confronto e condivido ogni decisione a quelli al governo dei numerosi paesi in cui siamo presenti, sono pieni di idee e di energie per realizzarle. Ci sono dirigenti che lavorano con me da quarant'anni e altri entrati recentemente: di tutti apprezzo il grande amore per il gruppo e per il nostro lavoro che rappresentano il vero punto di forza di Luxottica. A questa squadra affiderò l'azienda, ma oggi non credo ci sarà più un uomo solo al comando».

In che senso?

«Penso a un presidente all'anglosassone di grande esperienza e prestigio, non esecutivo e garante in consiglio di una gestione operativa suddivisa tra funzioni chiave e i manager di riferimento, come fosse un allenatore con la sua squadra, e con un capitano che gioca assieme agli altri».

Tutto il mondo ha famiglie azioniste di imprese ma le nostre imprese restano piccole, finiremo per essere comprati dall'estero?

«La proprietà non è sempre il metro giusto per guardare alle nostre imprese. A volte la delocalizzazione realizzata solo per una riduzione dei costi fa più male al Paese e all'industria che non un acquirente straniero. L'attenzione degli investitori esteri alle nostre eccellenze è di per sé una grande opportunità e mostra che la nostra industria è più viva che mai. Abbiamo tante imprese medio-piccole che hanno in sé una grande capacità di crescita e di internazionalizzazione, e di rappresentare l'eccellenza nei rispettivi settori. Rivedo in queste aziende la mia Luxottica di cinquant'anni fa nel suo stabilimento di Agordo. L'Italia dovrebbe credere di più nel talento dei suoi imprenditori, un patrimonio di idee e di capacità di innovazione che gli stranieri ci invidiano e sono costretti a venire a comperare da noi. D'altro canto, anche noi abbiamo

acquisito aziende straniere e marchi di prestigio come le americane Ray-Ban e Oakley. Questi Paesi non ci hanno ostacolato ma hanno compreso come nel coniugare mondi diversi si possa generare un grande valore per tutti».

Anche grazie alle acquisizioni siete diventati il maggior gruppo mondiale degli occhiali. Avete altre operazioni in vista?

«Nell'ultimo anno e mezzo ci siamo concentrati sulla crescita organica per renderla sana e sostenibile nel lungo periodo. Anche gli obiettivi che abbiamo dato al mercato sono pensati a parità di perimetro e sono già molto ambiziosi. Il mondo è però pieno di opportunità che siamo decisi a cogliere in futuro».

I giovani scappano dall'Italia, un Paese troppo complicato e poco meritocratico.

«Credo sia spesso sbagliato il modo in cui si analizza il problema. I giovani comprendono che le esperienze internazionali oggi sono indispensabili e quindi colgono l'occasione di andare a lavorare all'estero. L'Italia è però l'«estero» di tanti Paesi. Vedo anche in Luxottica tanti giovani di altre nazionalità venire a fare esperienza nel mondo del design, della moda e in tutti quei mercati in cui esprimiamo eccellenze. La vera sfida è creare aziende competitive e capaci di rappresentare opportunità professionali significative in Italia per i talenti di ogni parte del mondo, in grado di convincere i nostri a tornare e i tanti stranieri a venire da noi con il loro bagaglio di competenza e cultura. Più in generale, però, credo che la situazione sia oggi migliore che in passato. Ricordo quando gli italiani prendevano le valigie per andare in America o in Australia con poche speranze di tornare al loro Paese. Il bello di far parte delle nuove generazioni oggi è di potersi sentire cittadini del mondo».

Questa seconda parte del 2016 è stata piena di grandi «sorprese». Brexit, l'elezione di Trump. Preoc-

cupato?

«I cambiamenti non sono di per sé negativi e le scelte democratiche dei Paesi vanno sempre rispettate».

Ma il vostro gruppo dipende in gran parte dagli Usa. L'elezione di Trump avrà un impatto su Luxottica? Si temono dazi, barriere...

«Il nostro gruppo non dipende dai governi ma dai cittadini americani, che si sono sempre dimostrati nostri affezionati clienti e che ci scelgono innanzitutto per la qualità dei servizi e l'eccellenza dei prodotti. L'America è un grande Paese, dove ho realizzato negli anni sogni e imprese sulla carta impossibili e che incarna lo spirito imprenditoriale a tutti i livelli. Per questo sono convinto che il nuovo presidente e tutta la nazione sapranno trovare sempre la miglior strada per il loro e per il nostro futuro».

Tornando in Italia, la crisi de Il Sole 24 Ore ha messo in evidenza un problema dell'industria italiana.

«Il problema del Sole 24 Ore e del suo deficit di bilancio ha poco a che vedere con i problemi dell'industria italiana. Quello che è incredibile è che questo quotidiano è stato per decenni l'organo industriale, il simbolo della nostra eccellenza imprenditoriale e il faro della nostra economia e della finanza. Con i suoi articoli ha insegnato a decine di generazioni come gestire le aziende, redigere i bilanci e controllare i conti. Dovremmo riflettere sul perché una cosa così grave sia accaduta proprio lì».

A che punto è la partita dell'Ilva?

«Ci siamo impegnati nel salvataggio dell'Ilva per spirito di riconoscenza verso il Paese ed un territorio, la Puglia, a cui sono personalmente molto legato, oltre che per salvare migliaia di posti di lavoro. Spero proprio che questa nostra iniziativa possa avere successo».

Venendo alle sue diversificazioni finanziarie, oggi i vertici di Unicredit e Generali sono solidi?

«Sia in Unicredit sia in Generali siamo azionisti di lungo periodo. Credo che i nuovi manager siano validi e preparati. Li giudicheremo alla fine del loro mandato».



Donnet alle Generali e Mustier in Unicredit? Lasciamoli lavorare

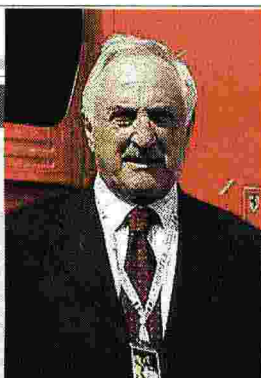




Dinastie di successo

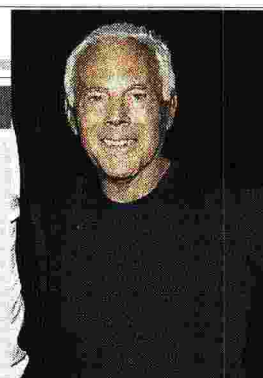
Brembo

La società di Alberto Bombassei ha avuto un tasso di crescita annuo composto 2009-2015 del 16,6%



Armani

Il gruppo del lusso fondato da Giorgio Armani nell'esercizio 2015 ha avuto un ebitda del 19,4%

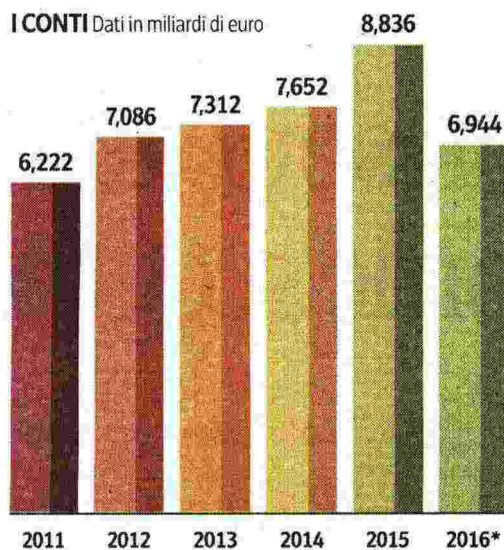


Nice

Lo scorso anno l'azienda fondata da Lauro Buoro e quotata in Borsa ha avuto un ebitda del 13,5%

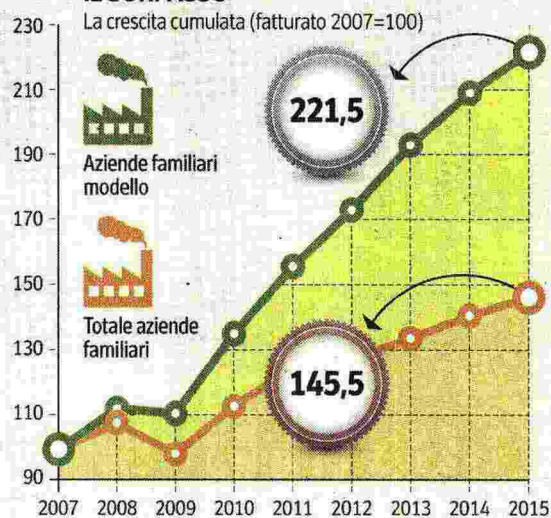


I CONTI Dati in miliardi di euro



IL SORPASSO

La crescita cumulata (fatturato 2007=100)

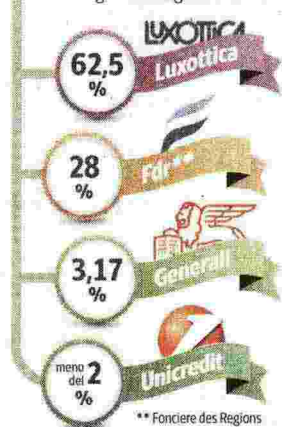


Fonte: Osservatorio Aub

S. Avaltroni

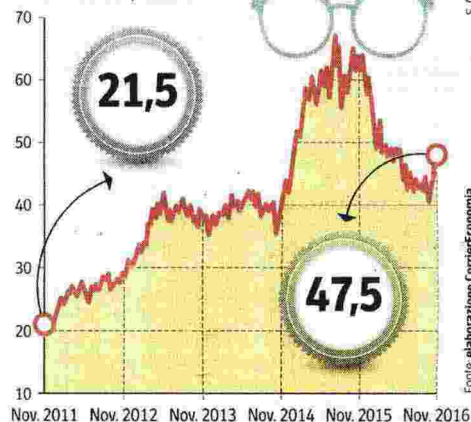
LE PARTECIPAZIONI DI DELFIN

Le holding della famiglia Del Vecchio



L'ANDAMENTO IN BORSA

Ultimi 5 anni, dati in euro



Fonte: elaborazione CorriereEconomia

S. Avaltroni