

# Finanza

## L'INTERVISTA

Un'azienda camaleonte che continua a crescere. Genova fa 10 milioni di ricavi, New York 80, Roma è sopra i 50. Pensiamo alla Borsa, ma siamo aperti a nuovi compagni di viaggio. Ecco perché John Elkann dice che siamo un'occasione

di Daniela Polizzi

**L**a nuova roadmap passerà da Mosca a maggio, toccherà Los Angeles e poi tornerà in Europa, a Stoccolma, per arrivare a Bologna, città simbolo dell'alimentare made in Italy. Qui a ottobre sarà infatti tenuto a battesimo Fico, vale a dire la Fabbrica Italiana contadina, il più grande parco agroalimentare del mondo gestito da Eataly in alleanza con la Coop.

Ecco l'agenda di Andrea Guerra, l'ex top manager di Merloni e poi di Luxottica che da un anno e mezzo è al timone come vice presidente esecutivo del gruppo Eataly inventato da Oscar Farinetti. Ma voi non sentite la crisi dei consumi? «Eataly è fuori da tutti gli schemi. Noi siamo una start-up. Non siamo né ristoranti né supermercati, abbiamo colmato un vuoto dell'Italia nel mondo, ha fatto varcare il confine a prodotti nazionali straordinari. E per noi la congiuntura importante non è mai quella generale ma la nostra».

Eataly con i suoi 30 mega store dell'alimentare tricolore festeggia dieci anni e prepara la fase due spostando sempre più lontano le frontiere. «La prossima tappa importante sarà l'Asia, siamo pronti a riconsiderare la nostra presenza in quell'area», annuncia Guerra. Che guarda anche ai futuri assetti societari: «Scegliamo con la famiglia tra Borsa e nuovi soci».

### Il bilancio dell'avventura dopo un decennio?

«Da marzo dell'anno scorso a oggi l'Italia è cresciuta per noi tra il 4 e il 5%. Complessivamente i ricavi 2016 sono arrivati a 390 milioni con una crescita del 15%. Certo, a tirare la volata sono soprattutto i mercati esteri. Ormai gli Stati Uniti pesano per il 38% delle vendite, poco meno dell'Italia. Sono i nostri mercati domestici, qui abbiamo costruito la nostra storia. Negli Usa ci sono quattro negozi, due a New York dove il primo che abbiamo aperto fattura da solo 80 milioni. Ma non bisogna credere che sia tanto lontano da Roma dove il nostro negozio, che è il più grande in Italia, ha ricavi superiori ai 50 milioni».

### Tutte le aperture sono state azzeccate?

«L'Italia non è standardizzata, e noi nemmeno. È un Paese diverso regione per regione. E Eataly deve essere un po' un camaleonte, adattarsi ai



# ANDREA GUERRA



### La carriera

Si è lanciato nell'avventura di Eataly a settembre del 2015, chiamato dall'imprenditore Oscar Farinetti dopo un anno trascorso come consigliere dell'allora premier, Matteo Renzi. Per un decennio, fino ad agosto 2014, ha guidato come amministratore delegato la Luxottica di Leonardo Del Vecchio, varando un'epoca di acquisizioni di marchi di occhiali internazionali. Prima ancora, e per altri dieci anni, è stato top manager di Merloni (poi Indesit). Guerra, 52 anni a maggio, laurea in Economia all'Università La Sapienza, ha preso le redini di Eataly come vice presidente esecutivo con la missione di farla crescere sui mercati a maggior potenziale: Stati Uniti e ora Asia

luoghi e ai consumatori. La nuova sfida, non solo nostra d'altronde, è proprio quella. Certo che non tutti i negozi crescono in modo analogo. Ma abbiamo soddisfazioni enormi. Bari negli ultimi dodici mesi è cresciuta del 20% mentre Genova fattura 10 milioni. Eataly è nata come start-up, lo è ancora. Ha sempre reinvestito tutta la liquidità prodotta: tra questo inizio d'anno e il 2016 circa 100 milioni. E malgrado la crescita costante e l'apertura dei negozi i margini del gruppo sono sempre stati positivi. Nel secondo semestre dell'anno scorso abbiamo inaugurato il secondo store di New York, lo spazio a Boston, il primo a Copenaghen e il terzo in Medio Oriente con la formula del franchising. È un buon ritmo. I risultati si faranno vedere anche alla fine di quest'anno. Il nostro obiettivo è arrivare a 500 milioni di ricavi. Sarebbe una crescita del 30%».

### Quindi tornerete a puntare sull'Asia...

«Dall'anno prossimo in poi riavvieremo l'analisi. Guarderemo a Hong Kong, Singapore e la Cina continentale. Mai, in nessun momento storico, ci sono stati crescita demografica, nuovi consumatori ed espansione della classe media nei Paesi emergenti. La crisi è in Italia quindi il Paese deve aprirsi al mondo. Ci vuole una visione imprenditoriale più grande della stessa Italia, più coraggio e la volontà di affrontare un mondo nuovo».

### E questo nuovo mondo lo attraverserete da società quotata?

«Tre anni fa la famiglia Farinetti si è unita a Giovanni Tamburi che ha investito in Eataly attraverso la sua Tip. Nei prossimi 24 mesi dobbiamo cercare di capire se chiamare a bordo nuovi soci oppure se quotarci».

### Pensa ad altri possibili investitori finanziari?

«Ci sono investitori che vengono da tutto il pianeta e sono di tutti i tipi, si propongono come compagni di viaggio di lungo periodo. Anche il presidente di Exor, John Elkann, ha detto che Eataly è una bella realtà. È un gruppo che ha a sua volta investito per sostenere altre piccole aziende di valore come il Pastificio Gragnano, l'associazione di allevatori piemontesi La Granda, il produttore di salumi Antica Ardenga, l'acqua

Lurisia. Tra dieci anni la società potrebbe arrivare a un miliardo di ricavi e può essere una buona macchina da cassa».

### Qual è la ricetta per continuare a crescere in Italia?

«Per fare sì che un'azienda abbia successo ci vuole curiosità. Noi abbiamo coniugato tradizione italiana, ricerca delle produzioni artigianali con tecnologia ed educazione alimentare. Al centro c'è la passione e la voglia di innovare anche in settori più tradizionali. Bisogna però saper ascoltare il consumatore che ormai ha in mano informazioni che prima erano patrimonio di pochi. Giudica e sceglie. I settori industriali maturi non esistono. Non bisogna andare a vedere che cosa facevano in passato i grandi gruppi e copiare. Prendiamo il caso della Mutti, lavora nelle con-



**Vogliamo capire se quotarci o chiamare a bordo nuovi soci. In molti cercano belle aziende in cui investire**



**Dal prossimo anno studieremo lo sbarco a Hong Kong, Singapore e Cina continentale**

# EATALY SIAMO DIVERSI ECCO PERCHÉ CI INVIDIANO

serve di pomodoro, un settore dove giocano i grandi player mondiali».

**È l'azienda che ha aperto il capitale alla Verinvest degli ex industriali delle birra di Ab-Inbev...**

«È un mondo nuovo, per le aziende ma anche sul fronte degli investitori. Non ci sono più categorie, è scomparsa la differenza tra industriali e finanziari. Si tratta piuttosto per l'imprenditore di saper individuare il compagno migliore in una grande platea».

**Tanti imprenditori negli ultimi tempi hanno preferito passare la mano.**

«L'Italia è un Paese più giovane rispetto ad altre economie. Anche nel resto d'Europa è avvenuto l'avvicinamento. Ma il nostro Paese ha creato storie e marchi straordinari che hanno segnato un'epoca. A un certo punto è bene che le nuove generazioni cerchino di capire qual è il futuro. Devono chiedersi se l'azienda è più importante di loro. E lì le risposte non sempre sono sincere. Ma questa è una fase straordinaria per fare l'imprenditore che ha voglia di costruire qualcosa di diverso. Insomma è il nostro turno».

**Ci vuole un certo coraggio...**

«Quello è fondamentale. Ma abbiamo a disposizione strumenti nuovi. È stato fatto parecchio. Dalla riforma del lavoro agli incentivi per gli investimenti delle imprese al patent box per le aziende innovative e con un marchio forte».

**Chiederete questa agevolazione fiscale per Eataly?**

«Ci stiamo lavorando. Comunque bisogna essere equipaggiati per fare gli imprenditori».

**A che cosa pensa?**

«È un mondo in mutamento. Consideri la tecnologia che sta producendo la terza rivoluzione industriale. E dobbiamo ancora capire a fondo il suo potenziale. Poi c'è la responsabilità nei confronti di tutte le persone in termini di società e ambiente. Bisogna anche sapere fare i conti con nuovi problemi: la capacità di fare previsioni, che in questo contesto si riduce, l'usura dell'essere umano attaccato al lavoro. Insomma, occorre adeguarsi alle nuove regole. Ci sono aziende che spendono un sacco di soldi nel cosiddetto 'change management' con consulenti e advisor. Ma le aziende sanno benissimo che cosa è necessario fare. Il problema è che poi hanno paura».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## DOPO L'ACCORDO CON LE BANCHE

# Torna l'appetito per Parmacotto Primo pretendente: Cremonini



### Polo delle carni

Vincenzo Cremonini e, amministratore delegato del gruppo omonimo: sta guardando Parmacotto. L'azienda è tornata in salute con 60 milioni di ricavi e un margine lordo del 10%

Il Parmacotto torna a suscitare interesse (e appetito) da parte dei concorrenti. Anche Cremonini. Tutti i maggiori produttori di salumi, ma anche di carni, che per lungo tempo sono rimasti alla finestra, in attesa che l'antico marchio italiano del prosciutto cotto si rimettesse in sesto dopo le turbolenze innescate dall'imprenditore Marco Rosi. Ora l'azienda è stata traghettata fuori da quel guado e malgrado le difficoltà, non imputabili al business, vanta numeri importanti. Parmacotto è stata salvata a metà dicembre dopo un processo di ristrutturazione delicato. Il gruppo riparte quindi con 60 milioni di fatturato e un margine operativo lordo del 10%. Numeri confortanti: restituiscono la foto di un gruppo che mantiene le posizioni. E, soprattutto, che non ha più a che fare con le banche e i fornitori nella veste di creditori per 100 milioni.

La nuova partenza è stata possibile a dicembre, quando il tribunale fallimentare di Parma ha dato l'omologa del concordato in continuità votato dal ceto creditizio.

Il piano in tre tappe prevedeva la cancellazione di 46,2 milioni di debiti sui circa 100 milioni totali (metà verso le banche). Poi la conversione in capitale di parte del credito dei fornitori principali. Infine, il rimborso degli altri creditori in cinque anni con per-

centuali variabili dal 17 al 25% e il pagamento per intero al mondo della distribuzione.

Da quella manovra di conversione dei crediti emerge un gruppo con una compagine societaria nuova di zecca, fatta di realtà industriali meno note al grande pubblico anche se rilevanti dal punto di vista del business.

Il socio di maggioranza è la famiglia emiliana Fiandri (attraverso la Tino prosciutti e la Fimar Carni). È un'azienda importante sul territorio, fornitore chiave di Parmacotto, ma che fa i conti con un settore complesso, caratterizzato da concorrenza, consumi che non decollano e costi elevati. È possibile che nel tempo la nuova compagine dell'azienda di Parma non resti stabile, perché per farla crescere ci sarà bisogno di sostegno.

È l'opinione che si sono fatti mercato e concorrenti tornati a valutare il dossier dopo che l'azienda è stata messa in sicurezza. Qualche contatto c'è stato anche prima dell'omologa del concordato. Agli inizi della crisi (era il 2015) si era affacciata sul dossier Citterio, ma anche Rovagnati, Amadori, la spagnola Campofrio. Ora la sta guardando Cremonini-Inalca, il solido polo della carne guidato da Vincenzo Cremonini. Non produce salumi, ma sorveglia un mercato in metamorfosi veloce.

**D. Pol.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### I numeri

# 390

milioni i ricavi realizzati nel 2016  
La crescita è del 15%. La previsione è di arrivare a 500 milioni quest'anno grazie alle aperture di negozi e alla crescita interna

# 30

i mega store inaugurati  
Quest'anno è stato aperto il centro di Trieste a gennaio poi sarà la volta di Los Angeles, Stoccolma, Mosca e Fico a Bologna

# 38%

il fatturato che viene dagli Usa  
Eataly possiede quattro «store»: due a New York, uno a Boston e uno a Chicago. Il peso sui ricavi totali è analogo a quello dell'Italia



INTO THE DREAM

KHAKI FIELD  
AUTOMATIC SWISS MADE

**HAMILTON**  
AMERICAN SPIRIT • SWISS PRECISION