

L'INTERVISTA

Guerra: "Il risveglio dei consumi"

L'INTERVISTA

Guerra: "La sorpresa sono gli Usa
Qui le innovazioni trainano i consumi"

"Ma ci sono grandi occasioni anche nei paesi emergenti, Cina e Brasile in primis, mentre tirano anche Francia, Inghilterra, Paesi nordici e la 'Nuova Europa'. Per gli imprenditori italiani grandi opportunità ma serve un cambiamento culturale"

ADRIANO
BONAFEDE

«Quando, qualche mese fa, ci siamo messi a fare i piani per il 2011, ce lo siamo immaginati più o meno come una sostanziale continuazione del 2010. Quest'ultimo è stato l'anno delle grandi discontinuità: in questo lasso di tempo ci sono stati paesi che sono andati bene e altri che sono andati male, aziende che hanno macina-

to utili e altre che hanno fatto fatica. Non ci sono state delle "medie" cui fare riferimento. Anche oggi siamo convinti che l'anno appena cominciato sarà più o meno così. Ma ci sarà anche qualche sorpresa positiva». **Andrea Guerra**, amministratore delegato di **Luxottica**, una delle poche grandi multinazionali che ha l'Italia, guarda al futuro con realismo ma anche con una certa dose di ottimismo.

Certo, dottor Guerra, non dev'essere facile guidare un'azienda in un mondo così terribilmente mutevole. C'è il problema dell'andamento delle valute, in particolare del rapporto dollaro-euro, delle materie prime e c'è sempre in agguato la paura dell'inflazione e quella del debito sovrano di alcuni paesi. Come affrontate uno scenario così incerto?

«Può sembrare paradossale, ma l'unico modo per affrontare uno scenario così cangiante è per un'impresa quello di essere più accurata nella pianificazione, più snella e più reattiva».

Ma prendiamo ad esempio il dollaro. C'è chi prevede che durante l'anno in corso si rivaluterà. Voi produce il 65 per cento dei vostri occhiali in Italia, mentre vendete il 60 per cento del totale negli Stati Uniti, dove peraltro avete anche due stabilimenti, oltre che moltissimi negozi. Qual è la vostra strategia?

«Il nostro gruppo non ha particolari problemi su questo fronte. Noi abbiamo un fatturato in dollari e una base costi (i negozi in Usa) nella stessa valuta. L'effetto del saliscendi non è influente sui nostri margini. Nel nostro caso c'è quello che si chiama un "effetto traduzione". Certo, per chi ha tutta la produzione in euro e le vendite in dollari l'effetto è diverso».

Cos'è previsto in effetti in merito all'andamento del dollaro per il 2011? C'è chi pensa che salirà, aiutando in tal modo la ripresa delle esportazioni europee, in particolare di quelle italiane.

«Se si guarda a quel che è successo negli ultimi anni si vedono delle curve incredibili in su e in giù. E' davvero difficile prevedere dov'andrà il dollaro nel 2011. Comunque non ci aspettiamo che si indebolisca. Può rimanere dov'è o può salire leggermente. La vera notizia positiva è però un'altra».

E cioè?

«Negli Stati Uniti, dove sono concentrati i tre quarti dei nostri negozi e il 60 per cento del fatturato, è in atto una ripresa dei consumi e c'è grande entusiasmo. Negli ultimi due anni gli Stati Uniti hanno saputo reagire con grande determinazione, puntando sulle idee e sulle innovazioni che oggi stanno spingendo la crescita dei consumi. Non è un caso, per fare due esempi, che l'iPad sia nato in questo periodo o che al Salone dell'Auto di Detroit le innovazioni non siano mai state così numerose. Per quest'area siamo

molto fiduciosi nel 2011».

E le altre aree del mondo?

«I paesi emergenti, soprattutto Brasile e Cina, hanno avuto un eccezionale 2010. Andranno ancora bene anche quest'anno ma ci aspettiamo che riprendano un po' di fiato. Per avere successo in paesi come Brasile e Cina c'è bisogno di grandi investimenti non soltanto infrastrutturali e tecnologici ma anche culturali».

E l'Europa?

«Il vecchio continente si presenta a macchia di leopardo. L'Europa Mediterranea è andata avanti faticosamente nel 2010, anche se noi abbiamo avuto lo stesso risultati positivi. Portogallo, Grecia e Spagna sono paesi fermi. Anche l'Italia, diciamo la verità, è ferma: non c'è stata una grande stagione natalizia e anche i saldi non stanno andando bene. Al contrario, Inghilterra, Francia e paesi nordici, ma anche la cosiddetta "Nuova Euro-

"In Italia manca il senso dell'urgenza di prendere certe decisioni qui e subito"



pa" (Turchia, Russia, Polonia, ecc) sta accelerando».

Qual è il "male oscuro" dell'Italia, delle imprese italiane?

«In questo momento i paesi che crescono di più sono lontani, geograficamente ma anche culturalmente. Per entrare in questi paesi e approfittare della loro crescita servirebbero da parte delle imprese investimenti di lungo periodo, che non fanno. E servirebbero imprese che siano più trasparenti, che vadano in Borsa per trovare risorse per espandersi e non per suggellare la fine di un ciclo. E, probabilmente, servirebbero nuove generazioni imprenditoriali. Siamo il paese delle piccole e medie imprese, ma lo sa che quelle che si sono quotate sono un decimo di quelle di analoga taglia francesi?».

È un ritardo culturale, quindi, il problema delle imprese italiane?

«Sì, manca il senso dell'urgenza di prendere certe decisioni. Occorre abbandonare gli alibi, e agire ora e subito. Se si fanno le cose per bene si possono raggiungere risultati eccellenti. Per fortuna ci sono ancora imprese che sanno cogliere le opportunità: guardiamo ad esempio Prysmian, che è diventata la prima azienda del mondo nel settore dei cavi».

Mi sembra che lei sprizzi un certo ottimismo.

«Sì, il futuro è bellissimo. C'è oggi la possibilità di raggiungere nuove frontiere: attraverso le nuove tecnologie digitali il mondo è più vicino, i consumatori sono più attenti. Il mondo è diventato una specie di "frullato" straordinario, da cui bisogna essere pronti a prendere il meglio. Ma, appunto, serve da parte dell'imprenditore un atto di apertura a una nuova governance, di fiducia e, come dicevo prima, forse serve una nuova generazione di capitani d'industria».

Torniamo a Luxottica: come prevedete sarà complessivamente il 2011 per voi?

«Se lavoriamo bene, ci sono ottime possibilità di continuare a crescere, aumentare la nostra efficienza e la nostra redditività».

In che modo, in particolare?

«Prima di tutto investendo di più nei paesi emergenti. Stiamo inoltre lavorando su diverse innovazioni tecnologiche, come gli occhiali da sole graduati e personalizzati e gli occhiali 3D. In Australia abbiamo aperto un negozio di oltre 1500 metri quadri in cui facciamo provare gli occhiali nelle diverse situazioni in cui i clienti si troveranno: sulla neve, alla guida, al cinema, ecc. Tanti occhiali diversi, tante lenti diverse per capire qualsiasi la migliore per le proprie necessità, i propri gusti e il proprio stile di vita. Con il digitale è possibile fare un salto di qualità alla personalizzazione».

Lei crede molto nei paesi emergenti: quanto contano nel vostro business?

«Senza tener conto dei negozi, che potrebbero falsare i dati, gli occhiali venduti rappresentano il 15 per cento del totale mondo».

Salirà ancora questa quota?

«Certamente. Pensi che soltanto 4-5 anni fa eravamo solo al 10 per cento».

L'amministratore delegato di Fiat, Sergio Marchionne, ha posto il problema del costo del lavoro e della competitività in Italia. Guardando il caso Luxottica, non sembra ci sia questo problema: voi avete il 65% della produzione in Italia ma vi realizzate solo il 4% del fatturato. Qual è il suo punto di vista?

«Marchionne non ha posto un problema di costo del lavoro, ma di riscrittura delle regole. Penso che tutte le persone di buon senso concordino sul fatto che, in un mondo così cambiato, sia necessario ripensare alle regole. Sul modo in cui ciò deve avvenire e sulla comunicazione, ognuno sceglie la propria via. Noi stiamo lavorando in modo differente, per quanto vada tenuto conto del fatto che il nostro settore è molto, molto diverso da quello metalmeccanico».

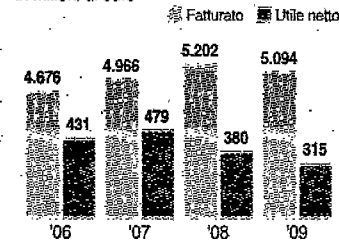
© RIPRODUZIONE RISERVATA



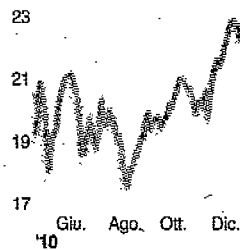
Andrea Guerra

I numeri di Luxottica

In milioni di euro



Luxottica in Borsa



AL COMANDO

Nella foto a destra, l'amm. delegato di Luxottica, Andrea Guerra. È ottimista sui conti del gruppo nel 2011

