

L'intervista

L'amministratore delegato: «La ripresa globale sarà selettiva, più lenti i Paesi avanzati»

Guerra: con Brasile, Cina e India Luxottica continuerà a crescere

«I casi Alcoa e Glaxo? Per l'Italia sono segnali da non ignorare»

Le quote di mercato

«I Paesi emergenti per noi rappresentano già il 15% del fatturato, nel 2009 generata cassa per quasi 700 milioni»

MILANO — «Sì, il peggio è finito. Ma parlare di ripresa... Bisogna prima chiarirsi, ripresa rispetto a che cosa? A parlare è **Andrea Guerra**, il numero uno di **Luxottica**, uno dei pochi gruppi italiani leader mondiale nel suo settore, l'occhialeria. Il manager, 45 anni, vive a cavallo tra i quattro continenti dove sono distribuiti i 6.200 negozi dell'azienda di proprietà di **Leonardo del Vecchio**. «Il mio punto di vista è che la vera anomalia siano stati gli anni tra il 2005 e il 2008, con un'incredibile crescita di tutto e di tutti: mai nella storia si è verificato un momento come quello. Lo dico sempre ai miei: è stato un periodo straordinario, entusiasmante ma che non torna. Siamo stati trasportati in modo burrascoso in un nuovo mondo. Anche nel nuovo mondo si può crescere. A patto che...»

A patto che...?

«Il nuovo mondo è selettivo e mette in estrema evidenza le differenze. Nel 2010 ci saranno Paesi che porteranno grandi soddisfazioni e altri che ci daranno il mal di testa. Chi avrà un radicamento commerciale, organizzativo e di marketing corretto in quei Paesi crescerà; chi è rimasto appeso alle tradizioni non andrà bene. L'Asia, escluso il Giappone, è finanziariamente solidissima, con una percentuale di debito pubblico sul Pil molto bassa, e sta crescendo al traino di Ci-

na e India. Anche l'America latina, che ha lavorato molto sulle proprie ricchezze naturali funzionerà».

Quali sono le condizioni perché un'azienda abbia le carte a in regola nel «nuovo mondo»?

«Ci sono quattro elementi fondamentali: la cultura dell'azienda e la capacità di motivare e trasmettere passione alle persone. Poi, l'importanza di chiedersi perché: nel periodo 2005-08 troppe poche volte ci si è chiesti il perché. Terzo, il tempo per dare spazio alla scintilla dell'innovazione. Quarto, la solidità patrimoniale. Quanti hanno queste quattro caratteristiche a posto? Se guardiamo **Luxottica**, nell'ultimo anno abbiamo generato cassa per quasi 700 milioni. La velocità e la nostra integrazione verticale ci fa essere molto flessibili e rapidi, ma nei prossimi anni dobbiamo pensare a questa velocità come preistoria».

Sono caratteristiche valide solo per i big del lusso?

«No, valgono per tutti. **Luxottica** è una casa con tante stanze diverse. Produciamo il 70% degli stampi dei nostri prodotti, siamo proprietari di marchi come Ray-Ban e Oakley e abbiamo uno straordinario portafoglio di marchi del lusso come Chanel, Prada e Dolce&Gabbana. Abbiamo negozi di lusso e di fascia media. Un patrimonio di business, di marchi e di attività diversificato che è stato la vera sicurezza della nostra azienda negli ultimi 12 mesi e che è la nostra piattaforma per il futuro».

Come sarà il 2010 per Luxottica?

«Un anno "normale", che per **Luxottica** significa un tasso di crescita "mid single-digit", e un incremento della redditività più che proporzionale alla crescita del fatturato. Alcuni marchi cresceranno a doppia cifra:

Ray-Ban, Oakley già lo stanno facendo. Inoltre un ottimo anno di generazione di cassa. Con l'intenzione di fare piccoli e medi investimenti soprattutto nei Paesi emergenti che per noi rappresentano il 15% del fatturato. Vogliamo continuare a investire lì, ed essere pronti per affrontare il loro sviluppo».

Un anno normale quindi.

«Ora è il momento dell'azione, per le aziende e per le politiche industriali. Lo scorso anno si era più protetti, in difesa. Oggi si sta aprendo un periodo più normale in cui si può crescere. Vedremo anche tante operazioni di M&A, vere, fatte da aziende con patrimoni bilanciati».

Ma bisogna fare i conti con Paesi ad alto rischio?

«Non sono ossessionato dai Pigs, questi problemi ci sono anche in Paesi più forti. L'indebitamento dei quattro Stati più grandi degli Usa non è diverso da quello europeo; la differenza è che gli Stati Uniti sono un'organizzazione unica, vera. Lì si presentano con un set di metriche per far fronte ai problemi. Noi facciamo finta di essere l'Unione europea, poi abbiamo 25 metriche diverse, dobbiamo fare un passo indietro nei nostri orgogli nazionali per andare verso un'Europa unita. È il momento di tirar giù le barriere. Bisogna aggiungere altro all'euro, una politica fiscale, una politica di sviluppo industriale».

E l'Italia?

«Drammaticamente per l'Italia si sta andando verso un periodo in cui i numeri ci castigano. Ci saranno momenti di grande discontinuità, visto che gli altri Paesi hanno continuato a crescere. Per contare di più dobbiamo essere lungimiranti e avere la capacità di sentirci europei. Per quanto riguarda le aziende italiane, sono otti-



mista per alcune e pessimista per altre».

Ci sono multinazionali come Alcoa e Glaxo che vogliono chiudere o comunque ridurre la loro presenza in Italia.

«All'interno dei confini ci possiamo raccontare tante cose. Ma gli altri, i manager chiusi nelle loro stanze all'estero, guardano all'Italia come un punto tra gli altri in una mappa. È il loro mestiere analizzare quanto sia facile fare business qui, quanto sia economica ed efficiente l'Italia come mercato di sbocco. E poi decidono. Certo a me non fa piacere, ma è una piccola pagella del nostro stato di competitività che mostra come abbiamo una serie di temi irrisolti. Se il 2009 poteva essere l'anno della difesa, che per molti ha funzionato, oggi è il momento dell'azione, il rischio è che per l'Italia il peggio debba ancora arrivare».

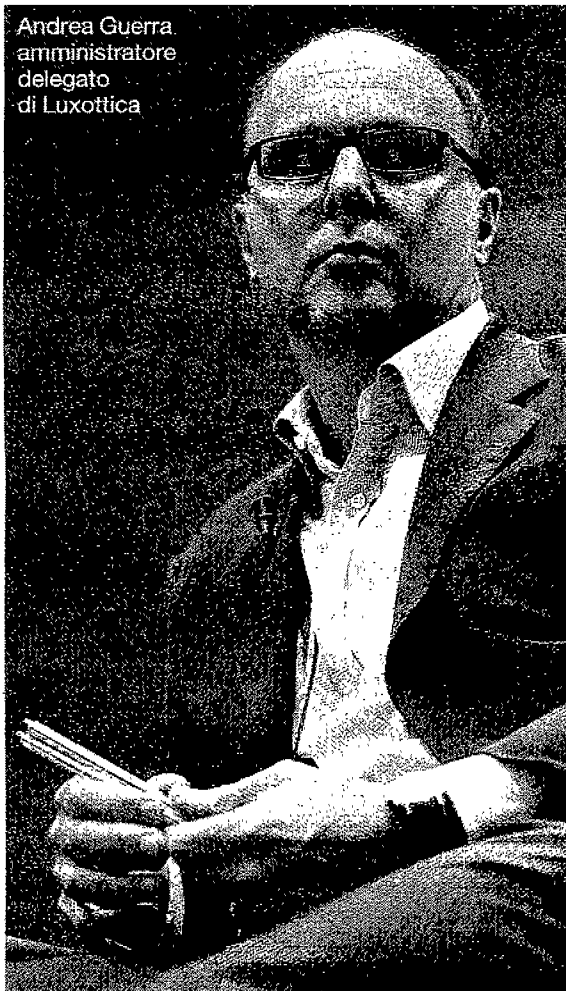
Antonia Jacchia

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La forza



La cultura dell'azienda insieme alla capacità di motivare e di trasmettere passione alle persone



Andrea Guerra, amministratore delegato di Luxottica

Le tappe

Le origini

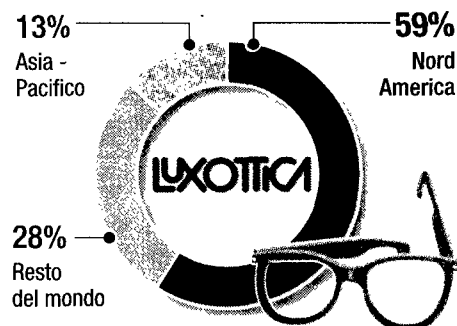
Luxottica è stata fondata da Leonardo Del Vecchio nel 1961 ad Agordo (Belluno), impiegando inizialmente una decina di persone impegnate nella produzione di componenti per occhiali per conto terzi. Nel 1969 vengono lanciate le prime montature con il marchio Luxottica e la società si trasforma da terzista a produttore indipendente

Il presente

Con un fatturato che nel 2008 è stato pari a 5,2 miliardi di euro, 61 mila dipendenti e una presenza globale, Luxottica è oggi leader mondiale nel settore degli occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi. La rete distributiva conta più di 6.250 negozi retail

Così le vendite nel mondo

Vendite nette per area geografica



D'ARCO