

GIUSEPPE LAVAZZA

27 MILIARDI DI TAZZINE PER FAR PAURA A STARBUCKS (E ORA UN POLO MADE IN ITALY)

di **Daniela Polizzi**
 e **Maria Silvia Sacchi**

8

«Serviamo 27 miliardi di tazzine in un anno.

Vogliamo crescere con le acquisizioni.

In cassa abbiamo 600 milioni

Si ad alleanze, mantenendo il 51%.

Ne abbiamo parlato con Illy...»

In arrivo il primo coffee-bar a Milano



**La Borsa? Non
 abbiamo problemi
 di riassetto
 familiare, né di
 governance,
 né finanziari.
 È tutto chiaro e
 trasparente**

di **Daniela Polizzi**

In un solo anno ha servito 27 miliardi di tazzine di caffè in tutto il mondo. «Erano 17 miliardi solo tre anni fa. Se non avessimo avuto il coraggio di comprare non avremmo acquisito la taglia necessaria per diventare rilevanti e ripartire il rischio sui mercati. Per competere all'estero ci vuole una massa critica adeguata, nel caffè è di almeno 2 miliardi di ricavi. Se no, si rischia di essere fragili come le foglie sui tronchi. Noi vogliamo essere alberi. Ci siamo ormai, perché entro meno di quattro

anni la Lavazza arriverà a 2,3 miliardi di fatturato. In famiglia abbiamo messo da parte la liquidità per trovarci preparati in caso di opportunità, come abbiamo fatto fin qui. Per questo è stato possibile investire un miliardo in un biennio».

Giuseppe Lavazza, 52 anni, è il vice presidente del maggior gruppo italiano del caffè che peraltro in autunno inaugurerà nel centro di Milano il primo Lavazza flagship al mondo. Battendo così sul tempo il colosso americano Starbucks che sbarcherà nel capoluogo lombardo l'anno prossimo. «Starbucks? Siamo abi-

tuati alla concorrenza americana. La affrontiamo tutti i giorni sui mercati internazionali». Nel board ci sono i due rami cugini, eredi del fondatore Luigi Lavazza, esponenti della quarta generazione. Giuseppe con la so-



rella Francesca (figli di Emilio), affiancati dai cugini Marco, anch'esso vice presidente, Antonella ed Emanuela con il padre Alberto, presidente del gruppo e unico rappresentante della terza generazione. Le redini le hanno affidate al ceo Antonio Baravalle che ha portato la Lavazza a 1,9 miliardi di ricavi. L'assetto è quello di una società quotata, con una squadra di amministratori indipendenti. Tutti ai vertici di società che ogni giorno si misurano sui mercati globali. Da Gabriele Galateri, al vertice della Generali, Pietro Boroli (De Agostini Editore), Antonio Marcegaglia fino a Bob Kunze-Concewits di Campari.

Investirete ancora per crescere. Non pensate che la quotazione a Piazza Affari darebbe più flessibilità al gruppo?

«Non abbiamo problemi né di governance né finanziari, tanto meno di riassetto in famiglia. L'approdo in Borsa rappresenta un'opportunità per chi deve trovare una soluzione per quegli aspetti. Poi, il listino tende a premiare le aspettative, raramente raffigura il valore reale dell'azienda in quel momento. I nostri passaggi generazionali d'altronde sono sereni. Abbiamo regole, sappiamo rinunciare a ruoli per il bene comune. Chi ha delle ambizioni poi sa riallinearsi. La famiglia ha deciso da tempo che nessuno dei membri avrebbe avuto ruoli operativi e così è stato. C'è rispetto e amore per l'azienda e i membri della famiglia accettano di rivestire un ruolo, di peso, ma circoscritto al board. Sono valori condivisi. Io e mio cugino Marco siamo vice presidenti non esecutivi. Siamo molto vicini al management. C'è una squadra capitanata da Antonio Baravalle cui abbiamo affidato la gestione dell'azienda e la crescita sui mercati. Il consiglio dà la rotta, tutela il valore dell'azienda. L'obiettivo comune è diventare una Pure premium coffee company e le ultime acquisizioni fatte vanno in questa direzione».

Quanto volete ancora investire?

«Adesso dobbiamo digerire le acquisizioni. Nel biennio scorso abbiamo puntato un miliardo per crescere. Carte Noire in Francia è stato il boccone più grosso visto che vale 700 milioni. Poi c'è stata la Merrild in Danimarca, Lavazza poi ha comprato l'attività di distribuzione in Australia, costituendo una testa di ponte a Mel-

bourne. Adesso, lo sbarco in Canada con l'acquisto dell'80% di Kicking Horse, valutata complessivamente 150 milioni. Ci ha aperto il mercato nordamericano del caffè biologico. In cassa il gruppo ha una liquidità di circa 600 milioni. Possiamo afferrare le opportunità che si presentano. Adesso vogliamo migliorare i nostri indicatori finanziari perché questo ci dà una capacità di credito superiore. Con una generazione di cassa che in media si aggira attorno a cento milioni l'anno, non è un problema».

Se non aveste comprato e fatto crescere il gruppo all'estero a passo di carica che cosa sarebbe successo?

«Bastano pochi numeri. La crescita interna nel 2016 è stata del 4 per cento, quella complessiva del gruppo è stata invece pari al 29 per cento. La Francia, quarto mercato al mondo per consumi, per noi è il più rilevante, vale 400 milioni di ricavi. È il secondo dopo l'Italia che resta il Paese più importante con 600 milioni. In Francia Lavazza è il secondo gruppo del caffè dopo Richard ma entro il prossimo anno la nostra ambizione è quella di diventare il numero uno, essenzialmente con la crescita organica. Quindici anni fa abbiamo firmato la prima acquisizione, quella della torrefazione Henry Large, oggi diventata Lavazza. Ha segnato il big bang del nostro gruppo all'estero. Da qui è partito anche lo shopping in Italia, con Suerte comprato da Star e Bourbon da Nestlé. Poi, muoversi su alcuni mercati può essere più impegnativo. In India è stato più difficile del previsto. Abbiamo rivenduto Barista ma puntiamo su Fresh & Honest, il caffè e il cappuccino negli uffici iniziano a prendere piede».

Ma se si dovesse presentare l'occasione giusta, l'acquisizione strategica che per dimensione e presenza sui mercati fa compiere a Lavazza un grande balzo in avanti, la famiglia sarebbe disposta ad aprire a un'aggregazione?

«Solo a patto di avere la maggioranza, di creare un gruppo a guida italiana, indipendente, capace di competere a livello mondiale. Non ci fermiamo davanti a nulla. Il progetto di crescita è prioritario».

Pensa ad aggregazioni internazionali?

«Non solo, perché operazioni di questo genere all'estero sono tutte da valutare. Hanno senso se ci sono alle-

anze o accordi che potenziano davvero la nostra azienda. Guardiamo anche all'Italia. Mantenere una forte osatura nazionale è importante».

In Italia ci sono grandi marchi come Illy...

«Sarebbe una strada intelligente, un discorso non campato per aria. Abbiamo già collaborato su progetti comuni, conosco bene Andrea Illy. D'altronde, il mercato è sempre più concentrato, con spazi via via più ristretti per crescere, bisogna essere pronti. A chi vende o apre il capitale, come è successo con la canadese Kicking Horse, dove i fondatori sono rimasti con il 20 per cento, piace l'approccio di Lavazza perché preserva l'identità dell'azienda, l'occupazione. Dopo l'acquisizione, su Carte Noire abbiamo investito 16 milioni per rinnovare gli impianti di Laverune. Lavazza compra ma sa tutelare la tradizione dell'azienda».

Chi sono i concorrenti più forti, quelli da cui bisogna guardarsi nel risiko del caffè?

«Il più agguerrito è l'investitore finanziario Jed, il polo del settore che fa capo a Jab cui fanno capo le caffetterie svedesi Espresso House, la danese Baresso, Jacobs Douwe Egberts e Keurig Green Mountain, molto forti negli Stati Uniti. Appunto, sono investitori finanziari, hanno scommesso 30 miliardi sul caffè. I giochi nell'M&A li fanno loro. Funziona un po' come sulla materia prima. Il caffè è la seconda commodity al mondo dopo il petrolio, vale a livello globale 94 miliardi di dollari e i grandi movimenti speculativi sui prezzi alle Borse di Londra e New York li fanno gli investitori attivisti. Gli industriali, cioè quelli che sono davvero interessati al settore, non innescano picchi e cadute vertiginose dei prezzi. Un esempio? Lavazza può spendere per comprare il caffè una cifra variabile che va da 400 a 700 milioni l'anno. Insomma, il nostro mondo è diviso in due blocchi tra industria e finanza».

Però Jde ha consentito a Lavazza di uscire dall'americana Keurig con una ricca plusvalenza.

«È grazie a quella plusvalenza di 850 milioni che Lavazza ha potuto portare avanti le acquisizioni. Jde è una controparte frequente nell'M&A, spesso innesca il risiko. Jde ha promosso la fusione tra Mondelez con Master Blenders per creare la più grande società indipendente di caffè del mondo, Jacobs Douwe Eg-

berts. Sono stati obbligati a vendere la danese Merrild per motivi Anti-trust. D'altronde con Keurig non avevamo ottenuto i risultati commerciali sperati. Abbiamo anche cambiato strategia negli Stati Uniti, un mercato essenzialmente fatto da consumi mass market nelle caffetterie. Noi puntiamo ormai su prodotti Premium».

E in Italia?

«È il nostro Paese, la nostra origine, anche se il 60% dei ricavi viene dall'estero. Con il 41% del mercato è il numero uno nel retail. Su Torino c'è sta-

to un investimento di 120 milioni per realizzare la Nuvola, la nuova sede nel cuore della città. Sono le nostre radici che crescono verso il territorio. Gli uffici sono terminati e l'anno prossimo sarà completato il progetto con il museo e il ristorante. Era una centrale dismessa dell'Enel, ora ci sono 600 persone che lavorano per Lavazza. E adesso arriviamo a Milano, in Piazza San Fedele. Entro l'anno apriamo il primo flagship store su 300 metri quadrati. Sarà una sintesi di innovazione, tecnologia e passione. Il cliente farà un'esperienza fisica del caffè.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

● **Chi è**

È stato il primo esponente della quarta generazione a entrare nel board. Era il 1991. Giuseppe Lavazza, oggi 52 anni, vice presidente del gruppo con il cugino Marco, aveva appena terminato gli studi alla facoltà di Economia dell'Università di Torino, laureandosi con una tesi sui complementi di matematica per economisti. La prima

esperienza è nel settore delle commodity alla Philips Brothers a Londra. In Lavazza ha lavorato fino a diventare direttore marketing strategico. In consiglio sono Francesca, Marco e Giuseppe (entrambi vice presidenti), Alberto (presidente), Manuela e Antonella (da sinistra a destra nella foto). Nessuno ha incarichi operativi nell'azienda che è guidata dal ceo Antonio Baravalle.

I numeri

60,3%

Il peso dei ricavi esteri
 su un totale di 1,9 miliardi. L'Italia è il mercato più importante con 600 milioni. La Francia è il secondo Paese con circa 400 milioni

1

Miliardo di investimenti
 dedicati nell'ultimo biennio alle acquisizioni di Carte Noire in Francia, Merrild in Danimarca e della canadese Kicking Horse

3.000

I collaboratori nel mondo
 sparsi tra la sede a Torino e 90 Paesi. Sei gli stabilimenti, di cui la metà in Italia, uno in Francia e gli hub produttivi in Brasile e India

**SIAMO PRONTI
 CREIAMO UN POLO
 ITALIANO DEL CAFFÈ**

Giuseppe Lavazza
Vicepresidente
del gruppo



