

Ricavi a quota 2 miliardi per il gruppo che, dopo i conti positivi del 2017, e la crescita estera, ora vuole catturare nuovi consumatori. Piano in tre mosse: «Disciplina finanziaria per essere indipendenti, valutazione di opportunità, valore del marchio», dice il ceo Baravalle. La Borsa? «Non è una priorità, ma se serve saremo pronti»

# IL CAFFÈ LI RENDE AMBIZIOSI

## LAVAZZA CERCA ALTRE PREDE

**«Nel caso di un'operazione di rilievo potremmo emettere un bond»**

di **Daniela Polizzi**

Il motto del 2018? «Lavorare pancia a terra». La sintesi del cantiere in corso a Torino, patria della Lavazza, la dà Antonio Baravalle, da sette anni al timone. Dopo una lunga stagione di acquisizioni — e un miliardo di investimenti destinati a questo — il vertice operativo del primo gruppo europeo del caffè fa il punto di una stagione vissuta al galoppo. E fissa i cardini della strategia. «È un cocktail fatto di disciplina finanziaria, indispensabile se si vuole restare indipendenti; valutazione di nuove opportunità e crescita dei volumi, tenendo d'occhio l'espansione dei margini; valorizzazione dei marchi», racconta il manager. La prima fotografia viene dai numeri.

Il gruppo ha archiviato il 2017 con ricavi in crescita del 6% a 2 miliardi, di cui il 63,2% sui mercati internazionali. Ma sono i margini che restituiscono l'immagine del percorso imboccato: l'ebitda (margine operativo lordo) è salito del 12% a 200 milioni. «È il segno che il caffè venduto da Lavazza crea più valore. Cresciamo il triplo del nostro mercato di riferimento: in Francia, secondo Paese dopo Italia, Stati Uniti e Inghilterra ci espandiamo con un ritmo attorno al 15%», dice il manager.

Baravalle, torinese, 53 anni, è arrivato al timone della Lavazza nel 2011, chiamato dal board presieduto da Alberto Lavazza affiancato dai vice presidenti Giuseppe e Marco. Il mercato italiano pesava per il 70% dei ricavi e il Paese stava attraversando la crisi dei consumi, anche di caffè. «Non potevamo rimanere così dipendenti dal mercato nazionale. Rischiavamo di diventare un cavallo che corre con una

zampa sola», dice Baravalle. Da lì è partita l'avventura. Oggi l'Italia incide meno del 37% sui ricavi totali. È un mercato che rimane piatto per tutti i produttori della miscela, anche se il settore delle capsule e delle cialde cresce con ben altri ritmi.

Lavazza ha puntato molte carte su questi prodotti che valgono già circa il 20% del fatturato, trainato proprio dell'Italia e ora anche della Francia grazie alle sinergie con Carte Noire. L'azienda vuole essere una Premium pure coffee company. «Il che significa: essere concentrati solo sul caffè, ma solo di alta qualità, puntando sul valore del marchio. Quindi, più volumi, ma anche più margini. Le acquisizioni all'estero vanno in questa direzione, perché hanno una redditività elevata», dice Baravalle.

Il focus ora è anche sulla finanza dove è al lavoro il chief financial officer, Camillo Rossotto, che arriva nel 2016 dalla Rai dopo una lunga permanenza in Fiat. «Con il bilancio del 2018 ci adegueremo ai principi contabili IFRS (International accounting standard, ndr.). Vogliamo parlare la stessa lingua dei nostri competitor, spesso gruppi quotati o investitori finanziari, dai quali abbiamo comprato molti asset». La Borsa? «Non è una priorità. Vogliamo solo essere pronti. Perché se ci dovesse essere l'opportunità di varare una grande acquisizione vorremmo, per esempio, essere in grado di emettere un bond. Ogni azienda, anche privata, dev'essere autonoma».

In cassa il gruppo ha circa 600 milioni e genera liquidità pari a 100 milioni l'anno. «Possiamo afferrare le opportunità», aggiunge Baravalle.

L'assetto è d'altronde già 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 di Genola (Generali), Pietro Boroli (De Agostini Editore), Antonio Marcegaglia fino a Robert Kunze-Concewitz (Campari). «Carte Noire in Francia è stato il boccone più grosso visto che vale 700 milioni. Poi c'è stata la Merrild in Danimarca», dice Baravalle.

Lavazza poi ha comperato l'attività di distribuzione in Australia, costituendo una testa di ponte a Melbourne. L'anno scorso, lo sbarco in Canada con l'acquisto dell'80% di Kicking Horse, valutata 150 milioni. Le opportunità abbondano.

### Il nodo fedeltà

«Emergono per esempio dai riassetti delle multinazionali del food. Ma la sfida vera è catturare i consumatori diventati meno fedeli. Ci sono fenomeni che le storiche aziende oggi non sono più in grado di interpretare con certezza. E allora le aziende si attivano. Prendiamo Nestlé che ha acquistato la catena Blue Bottle. Lavazza stessa ha investito nel caffè bio di Kicking Horse per catturare i Millennial e nella padovana Nims che vende il caffè direttamente ai consumatori. E ancora. Il colosso del Jab holding ha rilevato le catene di caffetterie ame-



ricane, piccole ma innovative, Intelligentsia e Stumptown. Si tratta di mettere un piede dentro e vedere che fenomeno c'è dietro il nuovo modello di consumi», dice il manager. Sareste aperti a una grande aggregazione?

«Pronti a tutto se crea valore. Perché uno più uno deve fare tre. Ma il controllo deve restare in mano al gruppo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**LAVAZZA**

**1991**

**Passaggi familiari**

Entra in azienda il primo rappresentante della quarta generazione

**1895**

**La fondazione**

Luigi Lavazza apre a Torino la prima Drogheria Lavazza che nel 1927 diventa una piccola impresa

**2015**

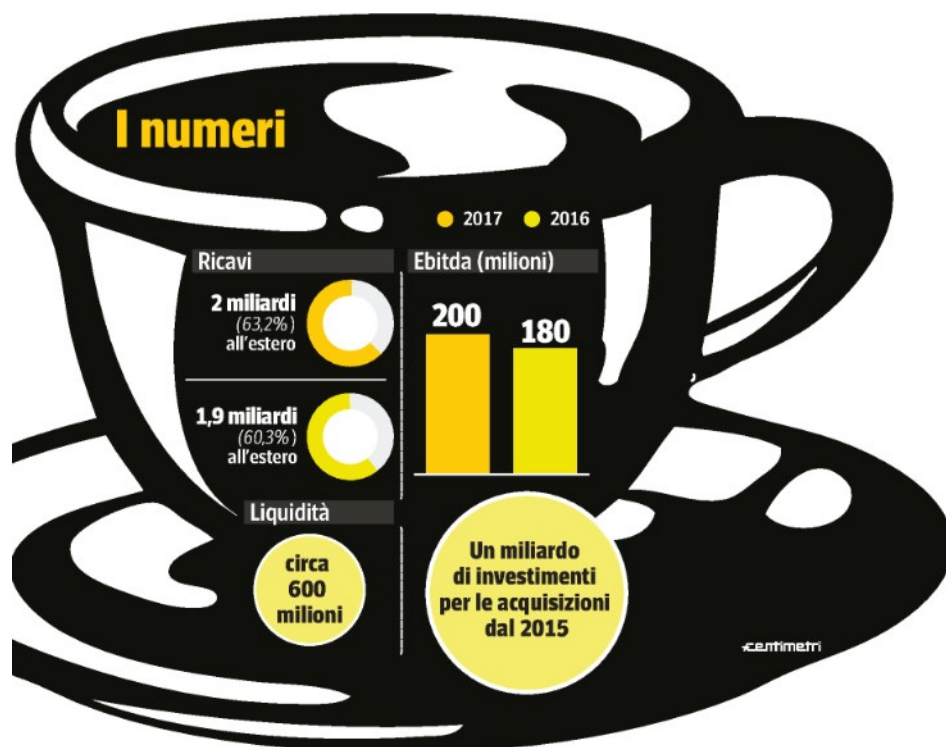
**Lo shopping all'estero**

Parte un ciclo di investimenti che arriverà fino a un miliardo. Lavazza è ormai una multinazionale

**1957**

**L'industria**

I fratelli Beppe e Pericle avviano la produzione su scala industriale della Lavazza, prima azienda del caffè



**Vertice** I cugini Giuseppe e Marco Lavazza, vicepresidenti del gruppo



**Al timone**

Antonio Baravalle, 53 anni, è amministratore delegato della Lavazza dal 2011. Ha guidato la campagna di acquisizioni del gruppo all'estero