

I casi Così tre grandi gruppi italiani dopo essere cresciuti in ambiti diversi si sono ristrutturati per tornare, più forti, a fare il business di partenza

Mercati Le partite (difficili) di tre big tricolori

Pirelli deve rafforzare la presenza internazionale, migliorare la redditività. L'obiettivo? Diventare leader nel top di gamma. Dopo l'operazione Chrysler, Fiat è attesa al test dei nuovi modelli. Barilla vuole espandersi all'insegna del menù mediterraneo

Pneumatici Pirelli, auto Fiat, pasta Barilla. Se si facesse un sondaggio tra i consumatori per abbinare a un marchio il «suo» prodotto sarebbero con grande probabilità queste le risposte. Anche se le tre società, di cui raccontiamo in questa pagina, negli ultimi decenni sono state in realtà molto altro. Perché Pirelli, Fiat e Barilla si sono allargate, chi alle telecomunicazioni e all'immo-

biliare come il gruppo di Tronchetti Provera, chi alle assicurazioni e all'energia come la famiglia Agnelli che controlla Fiat, chi a settori contigui, ma non uguali, come Barilla con i gelati e il pane.

Tutti e tre i gruppi hanno dovuto fare dietrofront. «È tipico degli eserciti in ritirata difendere le postazioni più importanti — dice Marco Fortis, vicepresidente della Fondazione **Edison**

— . Ma oggi non ci sarebbe la nuova Fiat di Marchionne se la Fiat non avesse scalato **Edison** e l'avesse data in pegno alle banche».

Le parole-cardine delle strategie dei tre gruppi sono quelle che valgono in generale per chi intende restare a competere in un mondo che non ha più i confini ristretti, e spesso protetti, in cui le stesse imprese sono nate: l'internazionalizzazio-

ne e l'innovazione soprattutto. Oltre a saper riassumere tutta la propria storia nei propri prodotti.

Perché c'è un altro fattore determinante, ed è quello citato all'inizio: il marchio, il brand. Naturalmente sempre più globale, come sottolinea Filippo Ferrua Magliani, presidente di Federalimentare, ricordando quanto stanno facendo le grandi multinazionali dell'alimentare (ma

anche della grande distribuzione, come si vede a pagina 13), e cioè dismettendo i marchi che sono solo locali per concentrarsi di quelli internazionali. Quel brand attraverso il quale si crea fiducia e riconoscibilità. E che «permette anche di vendere a prezzi migliori», ricorda il presidente di Anie, Guido Guidalberto Guidi.

M. S. S.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Marco Tronchetti Provera

Presidente Pirelli & C.

di FEDERICO DE ROSA

La scelta era obbligata: dopo aver ceduto il business dei cavi, essere uscita da Telecom Italia e aver cavalcato l'onda lunga del boom immobiliare, Pirelli non poteva che ripartire dai pneumatici. Via quindi le partecipazioni non strategiche, via le attività non core come Broadband Solution, e via anche dall'immobiliare con la scissione di Pirelli Re dal gruppo. Una cura dimagrante drastica, quella varata nel 2009 da Marco Tronchetti Provera per affrontare la crisi, progettata con l'obiettivo di trasformare la Bicocca in una «pure tyre company». Per tornare, insomma, alle origini. Il percorso non è stato semplice. Tronchetti si è trovato a dover mettere in sicurezza l'intera filiera dal gruppo, da Gpi fino a Pirelli, e grazie a due aumenti di capitale, da 400 milioni per Pirelli Re e 100 milioni per Camfin, la cessione di partecipazioni, un lungo e complesso negoziato con le banche per la ristrutturazione del debito e l'apertura del capitale a un nuovo socio, la famiglia Malacalza, è riuscito ad alleggerire la tensione finanziaria.

A distanza di tre anni la missione non solo è riuscita, anche meglio del previsto. Pirelli è tornata in utile, seppure per soli 4,2 milioni su 4,8 miliardi di fatturato, con un debito dimezzato a 249 milioni. E per tre volte, l'anno scorso, gli obiettivi sono stati rivisti al rialzo. Non solo. All'uscita del tunnel Pirelli è arrivata anche con qualche carta in più da giocare sul mercato. La carta della diversificazione geografica, che ha permesso di sfruttare il potenziale dei mercati in crescita, Cina, Brasile, Argentina, mentre quelli più maturi frenavano. La fornitura alla Formula 1, fondamentale per promuovere il marchio Pirelli in giro per il mondo. Ma anche la carta della concentrazione sul segmento «premium» dove la redditività è più alta. Ora l'obiettivo è rafforzare ulteriormente la presenza internazionale e raggiungere la leadership nell'alto di gamma sul mercato retail mondiale (è già leader nell'industrial),

10,6

La performance di Pirelli (in percentuale) da inizio anno a oggi

3,2

La capitalizzazione del titolo in miliardi

7,2

Il prezzo massimo in euro raggiunto nelle ultime 52 settimane

migliorando la redditività, oggi al 10 per cento. Per farlo Tronchetti ha puntato ancora più forte sulla diversificazione geografica. Quest'anno dovrebbe partire la produzione in Russia, grazie all'accordo con Russian Technology che riguarda anche lo studio di nuove tecnologie per le gomme «verdi». E poi la nuova fabbrica in Messico, secondo mercato dei pneumatici dell'America Latina. Ovviamente l'Italia non è passata in secondo piano. A Settimo Torinese Pirelli ha investito 150 milioni per realizzare la fabbrica tecnologicamente più avanzata del gruppo. E il focus è stato confermato nel piano 2011-2015, che prevede 1,9 miliardi di investimenti per l'upgrade delle fabbriche e dei macchinari, con l'obiettivo di arrivare a realizzare il 50% delle produzioni in stabilimenti con meno di 10 anni di età.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Chi è

Marco Tronchetti Provera è presidente e amministratore delegato di Pirelli & C. e presidente delle controllanti Camfin e Gpi. Nato a Milano, 63 anni, è vicepresidente di Mediobanca e consigliere di Alitalia, Inter, Eurostazioni, Rcs. Laurea in economia in Bocconi, tre figli, è stato presidente di Telecom dal 2001 al 2006



Imago Economica

◎ Sergio Marchionne

Amministratore delegato Fiat Group

di GIACOMO FERRARI

Per concentrarsi nella sua attività storica, quella di fabbricare automobili, la Fiat si è addirittura spezzata in due. Da un lato, appunto, l'auto; dall'altro tutto il resto.

Ma la «scissione» voluta da Sergio Marchionne, e salutata con entusiasmo dai mercati al suo compimento, all'inizio di quest'anno, è solo l'atto finale di un cammino iniziato molto tempo prima. Il processo, per la verità, era scattato non tanto nel quadro di una precisa strategia, quanto per necessità. Eravamo all'inizio del nuovo secolo e le casse della società erano paurosamente vuote. Da qui la decisione di vendere alcune importanti partecipazioni (definite da qualcuno come gioielli di famiglia), in particolare la Rinascente e la Toro Assicurazioni. Si trattò di un primo «dimagrimento», ma anche di una svolta epocale. Vittorio Ghidella era stato accusato dallo stesso Giovanni Agnelli di avere una visione troppo «autocentrica» della Fiat: a prevalere, allora, era stata l'impostazione, opposta, di Cesare Romiti, fautore della massima diversificazione del business.

Qualche decennio più tardi, con Sergio Marchionne alla guida, il gruppo torinese sarebbe tornato a puntare ancora sull'auto. Questa volta per scelta strategica.

Nel frattempo, infatti, la Fiat era stata risanata, proprio grazie alle iniziative del nuovo amministratore delegato nominato subito dopo la scomparsa di Umberto Agnelli.

Le mosse vincenti? Essenzialmente due. La prima: lo scioglimento del legame con General Motors, siglato il 14 febbraio del 2005 dopo quasi un anno di trattative sul valore dell'opzione di acquisto di cui gli americani volevano sbarazzarsi.

Alla fine, per annullare quel diritto (inserito nel contratto iniziale dal presidente dell'epoca Paolo Fresco) la Fiat riuscì a incassare 2 miliardi di dollari, ai cambi di allora circa

7,9

Il guadagno (dati in percentuale) del titolo che rappresenta l'auto

7,7

La capitalizzazione in miliardi in Piazza Affari

8,1

Il prezzo massimo in euro toccato dal titolo nell'ultimo anno

1,5 miliardi di euro. La mossa successiva fu la conversione in azioni dei debiti, per complessivi 3 miliardi di euro, che Torino aveva in essere con alcuni importanti istituti di credito, italiani e stranieri. I titoli rilevati dalle banche finirono poi sul mercato, ma intanto Marchionne aveva potuto cancellare quei debiti dal bilancio della Fiat.

A questo punto, la vera decisione strategica: i capitali messi insieme con le due operazioni descritte, sono tutti investiti nell'auto. Tra il 2007 e il 2009 arrivano i nuovi modelli (500 e Grande Punto, ma anche le nuove Lancia e Alfa Romeo) e si creano le premesse per la futura dimensione globale — con Chrysler — del gruppo.

Oggi Fiat è tornata a essere soltanto auto. C'è anche una società, è vero, la Industrial, nella quale sono stati collocati trattori e camion. Ma con un diverso destino. In comune restano soltanto gli azionisti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Chi è

Sergio Marchionne è amministratore delegato di Fiat Group, Fiat spa e Chrysler. Presiede Fiat Industrial e Cnh. Nato a Chieti, 58 anni, ha nazionalità canadese e italiana ed è consigliere di Exor, Ferrari, Philip Morris. Laurea canadese in filosofia, legge ed economia, è stato vicepresidente non esecutivo di Ubs fino all'aprile 2010



Emblema

Guido Barilla

Presidente del gruppo Barilla

di ROBERTA SCAGLIARINI

Gelati, panettoni, panetterie, banche. La famiglia Barilla ha tentato la via della diversificazione alla fine degli anni 90 ma ha dovuto tornare sui suoi passi vendendo in pochi anni tutto ciò che non era strategico. Per risanare i conti, ridurre l'indebitamento e tornare a focalizzarsi sul core business della pasta e dei prodotti da forno: quello che sa fare meglio. Il processo delle dismissioni è iniziato tre anni fa con la vendita della controllata Gran Milano che possedeva i marchi dei gelati Sanson e quelli dei panettoni Tre Marie. Dopo è stata la volta dell'azienda di biscotti spagnola Bella Easo, della controllata olandese Quality Bakers e delle partecipazioni finanziarie tra cui quella nell'ex Popolare di Lodi. Infine, lo scorso anno il gruppo è riuscito a liberarsi della Kamps.

L'investimento nella catena delle panetterie tedesche è stato il più travagliato per la famiglia di Parma. I Barilla l'avevano rilevata nel 2002 con un'OPA da 1,8 miliardi assieme all'allora Popolare di Lodi. Ma il prezzo si è rivelato presto eccessivo costringendo il gruppo emiliano a farsi carico di perdite e svalutazioni per centinaia di milioni. Nel 2009 a causa della svalutazione dell'avviamento di Kamps, divenuta nel frattempo Lieken ag, il bilancio del gruppo ha chiuso in perdita per 101 milioni e nel 2010 è tornato in nero per soli 27 milioni causa «oneri straordinari e la perdita relativa alla cessione delle attività bakeries di Lieken in Germania». A forza di dismissioni il fatturato del gruppo è sceso dai 4,5 miliardi del 2008 ai 4 miliardi del 2010. Ma le cessioni sono state accompagnate da una profonda ristrutturazione che ha reso più semplice il rilancio. La famiglia ha riportato in Italia le casseforti lussemburghesi, ha chiuso alcune scatole finanziarie, e ha rifocalizzato l'attività industriale e di marketing intorno al concetto di menu mediterraneo. Dalla Lieken è stata scorporata la parte sinergica, la francese Harry's specializzata in prodotti da forno e tutta l'attività industriale è stata divisa in tre business unit. La Meat Solution dedicata alla pasta e ai sughi con i marchi Barilla, Voiello, Misko e Filz.



Imago Economica

4
Il fatturato in miliardi del gruppo. Prima delle dismissioni arrivava a 4,5

101
La perdita di bilancio registrata nel 2009 (dati in milioni di euro)

27
Il risultato positivo (in milioni di euro) messo a segno nel 2010

La Bakery che produce e commercializza prodotti da forno in Italia e all'estero con i marchi Mulino Bianco, Pavesi, Wasa e Harry. E la divisione North America che svolge l'attività di produzione e commercializzazione di pasta in Usa e in Messico.

E' questa il mercato su cui i Barilla hanno concentrato gli investimenti negli ultimi anni, realizzando due stabilimenti nuovi, e conquistando nel giro di poco tempo la leadership. «In futuro — ha scritto il presidente Guido Maria Barilla nella relazione di bilancio 2009 — tutte le imprese dovranno affrontare contraddizioni: tra prezzi contenuti e necessità di fare profitti, tra richiesta di prodotti innovativi e necessità di accrescere la produttività per il contenimento dei costi, tra domanda di qualità e esigenza di standardizzazione. Vincerà l'impresa che sarà in grado di andare oltre le contraddizioni della domanda del mercato e saprà rinnovare le piattaforme tecnologico-produttive».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Chi è
Guido Maria Barilla, 53 anni il 30 luglio, è presidente di Barilla Holding, che controlla il gruppo Barilla. Nato a Milano, residente a Parma, è consigliere della *Gazzetta di Parma* (di cui è socio con l'1,56%) e di Radio Tv Parma. Cinque figli, amante dello sci e di Quentin Tarantino, liceo classico e studi negli Usa, è entrato in azienda nell'82