



Risparmio, Mercato, Imprese
L'Economia

LUNEDÌ
14.09.2020

ANNO XXIV - N. 34

economia.corriere.it

del **CORRIERE DELLA SERA**

BASTA
CON L'ITALIA
DEI CANTIERI
FERMI
I SOLDI CI SONO
ORA SI DEVE
RIPARTIRE

Rispettare l'ambiente si può,
lo abbiamo già fatto (a
cominciare dal Ponte San
Giorgio). Cavilli
e false preoccupazioni
non fermino lo sviluppo

di Ferruccio de Bortoli e Sabino Cassese 2, 4



CARRARO (MORELLATO)
«MODELLO LUXOTTICA
PER IL MADE IN ITALY
ALLEARSI
SENZA PAURA
L'IMPORTANTE
È CRESCERE»

di Daniela Polizzi 13

Massimo Carraro
Presidente Morellato Group

LA MOTOR VALLEY EMILIANA
HA BATTUTO I GIGANTI:
I SEGRETI TRICOLORI
DI ALPHATAURI
E INTANTO DALLARA
VA NELLO SPAZIO

di Stefano Righi e Daniele Sparisci 24, 25

PUBBLICO & IMPRESE
MACRON, PRODI,
E I TROPPI RINVII
DELLO STATO:
SERVE DARE GAS

di Dario Di Vico,
Alberto Mingardi
e Stefano Montefiori
Con articoli di Stefano
Caselli, Giuditta Marvelli
5, 6, 7, 10, 20

BENTRIFUGIO
LA STRANA COPPIA ORO-BUND
di Brusiani e Puliafito 38

DIAMO AI PROGETTI L'ECCELLENZA CHE MERITANO

Toyota Motor Italia
ha scelto Mitsubishi Electric
per la realizzazione di sistemi
per il riscaldamento
e raffreddamento d'aria.

TOYOTA MOTOR ITALIA



Mitsubishi Electric è sempre più coinvolta
in prestigiosi e avveniristici progetti,
grazie alla qualità delle sue soluzioni tecnologiche
e ad un'ampia gamma di servizi dedicati
pre e post vendita.
Oggi è il partner ideale perché ha a cuore
non solo il **rispetto ambientale**,
ma anche il **risparmio energetico** che si traduce
in una significativa riduzione dei consumi.
Per un clima ideale, ogni giorno di più.

TOYOTA

CLIMVENETA
SUSTAINABLE COMFORT

MITSUBISHI
ELECTRIC
CLIMATIZZAZIONE

Svolgere un ruolo di polo aggregante in Europa — ma tenendo ben salde le radici in Italia, cuore del più grande gruppo della gioielleria e dell'orologeria a capitale tricolore con 15 marchi tra i quali Morellato, Sector No Limits, Philip Watch, Bluespirit — per consolidare altre eccellenze, con marchi e business coerenti con l'indirizzo della società. Puntare poi sulla strategia omnichannel, con i negozi che fanno sempre più da sponda all'e-commerce «perché il business delle vendite online, preso da solo, non è più così interessante». Impegnarsi nella sostenibilità, che ormai coinvolge tutti i settori e i prodotti realizzati dal gruppo Morellato. E infine gli investimenti — 30 milioni quest'anno, malgrado l'incertezza che caratterizza i consumi —, con molto impegno sulle due società acquisite da pochi mesi: la catena di gioiellerie D'Amante e il network di 140 negozi Cleor, uno dei principali player francesi di gioielleria prêt-à-porter.

Sono i quattro assi che vuole giocare Massimo Carraro per guardare al futuro e ripartire. È l'imprenditore e il presidente di Morellato Group, la realtà che quest'anno, proprio grazie al consolidamento in bilancio di quelle acquisizioni — fatte con una buona dose di coraggio (D'Amante è stata firmata a febbraio) a dispetto degli effetti della pandemia — chiuderà l'anno con circa 260 milioni di ricavi contro i 256 milioni del 2019. Sarebbero stati oltre 300 senza il lockdown. Oggi il gruppo conta 350 negozi diretti più una rete di 3mila concessionari tra Europa, Cina e Medio Oriente. «Siamo rimasti fedeli al modello iniziale — dice l'imprenditore veneto —, sviluppare un portafoglio di marchi forti e

Acquisizioni, investimenti, sostenibilità e crescita in Europa perché «i pool con tante eccellenze sono più resistenti». La ricetta di Massimo Carraro, l'imprenditore di Sector No Limits, Philip Watch, Bluespirit, le gioiellerie D'Amante e i negozi Cleor

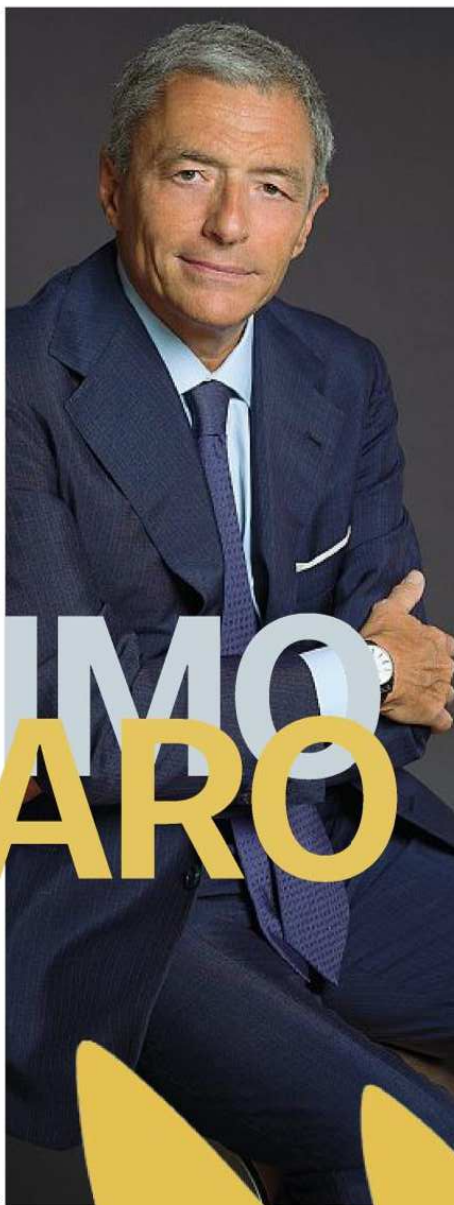
di Daniela Polizzi

che produceva cinturini di fascia alta, un settore nel quale siamo ancora leader mondiale, e noi alla fine degli anni '90 abbiamo inventato i gioielli da vivere, più contemporanei, pur nella tradizione artigianale italiana. Siamo stati i precursori di un cambiamento che era già in atto nell'abbigliamento». Oggi il gruppo produce e vende in licenza mondiale anche gli orologi a marchio Maserati e Trussardi.

Avvocato, ex professore universitario, oggi Carraro è soprattutto imprenditore affascinato dall'innovazione su tutti i fronti del business («Morellato è nata come azienda disruptive, abbiamo un Dna da innovatori»). C'è un aspetto di cui va fiero: «Il 90% dei dipendenti, 2.100 in tutto, è costituito da donne. E non pensi alle commesse dei negozi. Qui tra i dirigenti gli uomini sono pochissimi, anche per questo siamo veloci, creativi, vicini al consumatore».

In Svizzera, cuore dell'orologeria, Keering ha annunciato un ridimensionamento e Lvmh ha rinunciato a Tiffany. Lei invece rilancia...

«A luglio e agosto le vendite sono state superiori a quelle dello stesso periodo del 2019. Segno che il consumatore ha voglia di tornare ad acquistare prodotti con un buon rapporto qualità-prezzo, un mar-



chio conosciuto. E il nostro è un sistema che può rispondere in tempi rapidi al cambiamento dei gusti perché controlliamo l'intera filiera. Dalla produzione nei tre stabilimenti alla ricerca di prodotti innovativi — non è il classico sviluppo di prodotto — al retail fino alle vendite online, che da noi sono gestite internamente attraverso la consociata Kronoshop: un gruppo di giovani che gestisce i siti del gruppo e l'omnichannel con i negozi della catena Bluespirit. L'intergrazione fa sì che si possa lavorare su qualità e valore. L'e-commerce si appoggia ai negozi e viceversa, come vuole il consumatore oggi. È anche questo il nostro vantaggio competitivo rispetto ad altri operatori».

Comprenderete in Italia dove ci possono essere aziende in ricerca di supporto?

«In Europa è in atto un consolidamento nella gioielleria, e noi guarderemo soprattutto a Paesi con una tradizione orafa, come la Francia, che è il nostro secondo mercato, e la Spagna. Ma i marchi devono sempre avere una valenza internazionale. In Italia bisognerà capire se ci sono sul mercato brand con questo potenziale».

Avete comprato in Francia Mister Watch, uno dei più importanti operatori nell'orologeria e Cleor anche attraverso uno scambio di azioni. Replicherete?

«Morellato ha il 5% di azioni proprie disponibili per le aggregazioni. Oggi i nostri soci francesi hanno il 3% del capitale. Cleor ha portato con sé molto valore con 80 milioni di ricavi e un modello uguale al nostro. Insomma, se il progetto è innovativo, punta al valore e alla sostenibilità siamo aperti».

Anche a rinunciare alla maggioranza del capitale?

«In presenza di un progetto industriale importante, perché no? Poli di eccellenza, integrati in tutte le fasi, hanno dimostrato di essere più resistenti. Ma noi vogliamo restare un campione italiano, portare in nuovi mercati la nostra tradizione nella gioielleria e orologeria e continuare a controllare la filiera. Chi ha portato in Asia o Sudamerica le produzioni oggi ha perso il controllo della macchina».

La Borsa per crescere vi tenta?

«Per ora non guardiamo al mercato dei capitali. Abbiamo debiti netti pari a 1,5 volte il margine lordo. Nel 2021 il rapporto scenderà a una volta. Guardiamo piuttosto alla sostenibilità, che vuol dire guardare al futuro».

Quali i programmi?

«Tutti i nostri prodotti sono già sostenibili. I diamanti utilizzati sono solo *no blood*. Per tutti i materiali viene garantita la conformità alle normative ambientali e di tutela della salute. Solo un esempio: per i nostri orologi Sector save the Ocean ci riforniamo dalla ong americana Envision Plastics che raccoglie i rifiuti dagli oceani. E abbiamo appena inaugurato un parco con 400 piante per il relax dei nostri collaboratori, nella sede di Padova. Anche questo è un modo per ripartire».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

MASSIMO CARRARO

MODELLO LUXOTTICA PER IL MIO POLO DEI GIOIELLI

ben differenziati, più accessibili. Proprio come ha fatto Luxottica». E il riferimento non arriva per caso. Per Carraro la multinazionale degli occhiali è stata infatti un modello, fin dagli esordi.

Vi conoscevate?

«Stavo svolgendo un dottorato dopo la laurea in giurisprudenza, parliamo di trent'anni fa. Ma avevo voglia di fare l'imprenditore e avevo tante idee. Così ho deciso di chiedere un appuntamento a Leonardo Del Vecchio, che peraltro non conoscevo, solo per avere un'opinione sui miei progetti imprenditoriali. Fu gentile e mi ascoltò per due ore. Ma le mie idee le demoli tutte. «Bisogna fare i conti con la realtà», mi disse, e mi consigliò di comprarmi un'azienda per cominciare con qualcosa di solido. Così io e mio fratello Marco decidemmo nel 1990 di fare un buyout dell'impresa di famiglia, comprando le quote di mio padre e di altri soci. Era un'azienda



La scuderia

La campagna di acquisizioni per costruire un portafoglio di brand è iniziata nel 2006 quando il gruppo Morellato ha rilevato Sector, con Chronostar, Philip Watch e Lucien Rochat, dal fondo Opera. Poi ha acquistato i negozi Bluespirit da Arca, nell'ambito di un processo di consolidamento del mercato e di rilancio di storici marchi. Nel 2017 ha comprato Kronoshop, due anni dopo Mr Watch e Cleor in Francia e quest'anno la D'Amante. Gli altri brand di proprietà sono Live Diamond, La Petite Story, Oui&Me, Noélie. Quelli in licenza mondiale sono Maserati e Trussardi.

Il volto Massimo Carraro, 61 anni, Presidente Morellato group

È in atto un consolidamento e noi guarderemo a Paesi con una tradizione orafa come Francia e Spagna

260

milioni

I ricavi previsti nel 2020, in crescita dai 256 del 2019, anche grazie alle acquisizioni