

Parla il ceo di Morellato che si ispira al modello Luxottica. La scelta green, i negozi, l'accordo con l'influencer: l'obiettivo è raddoppiare i ricavi. «Pronti ad acquisire, molti fondi venderanno i loro brand»

# MASSIMO CARRARO

Nel suo «cassetto» c'è la mappa, sempre ben aggiornata, delle opportunità sul mercato. Perché la sua convinzione è che la taglia sia un fattore determinante sempre, a maggiore ragione nella ripartenza. «L'impresa familiare non è un valore in sé, crea ricchezza solo se è capace di crescere. Per questo guardiamo ad acquisizioni di brand italiani, perché noi vogliamo continuare a essere l'alfiere del made in Italy. Ma devono essere marchi sostenibili e innovativi, con una buona rete di distribuzione all'estero. Devono corrispondere insomma al Dna del nostro gruppo». Massimo Carraro è l'imprenditore e il presidente di Morellato Group, il più grande gruppo della gioielleria e dell'orologeria a capitale tricolore, con 15 marchi tra i quali Morellato, Sector No Limits, Philip Watch, Bluespirit e 400 negozi di cui 150 in Francia con Cleor, uno dei principali player francesi di gioielleria prêt-à-porter.

Ma il «cantiere» più impegnativo — e anche quello più innovativo — in questo momento si chiama Chiara Ferragni, la influencer-ambasciatrice dello stile italiano con la quale Morellato Group ha da poco firmato l'accordo di licenza mondiale per produrre e distribuire la prima linea di gioielli e orologi a marchio Chiara Ferragni. «Definirla una influencer ormai è riduttivo, è una apripista. È un'imprenditrice che dentro a Morellato sta aprendo un nuovo fronte di innovazione. Da quando abbiamo siglato l'accordo è come se fosse nata una 'nuova azienda' nel gruppo».

#### Su che cosa state lavorando?

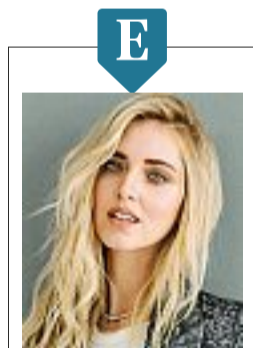
«Selezioneremo le migliori gioiellerie ed orologerie in Italia e nelle capitali globali. Cerchiamo vetrine di qualità perché la qualità si vende solo nei negozi fisici. La collezione sviluppata assieme arriverà nei negozi a ottobre».

#### Ma qual è l'ingrediente dell'innovazione?

«È la prima volta che un marchio nasce dai social media quindi ha una struttura innovativa. Oggi, per esempio, Kardashiana è già un marchio. Prima la tradizione voleva che un brand emergesse solo da uno stilista. Qui le collezioni nasceranno da un lavoro e da una visione comune

## CRESCERE? UN OBBLIGO NOI COMPRIAMO MARCHI E CON CHIARA FERRAGNI...

di Daniela Polizzi



#### ● La cabina di regia

Per implementare la strategia «verde» varata dalla società, il ceo Cristina de' Stefani ha appena ricevuto anche la delega alla sostenibilità del gruppo Morellato. La manager è affiancata nel board dal presidente e ceo Massimo Carraro, dal fratello Marco, ceo per la supply chain, da Aymeric Chaumet e Gilles Bennejean. In consiglio anche due membri indipendenti: Matteo Marzotto e Marina Salamon. Il board è ora coinvolto nello sviluppo della nuova licenza con Chiara Ferragni (foto)

tra il nostro gruppo e il team di Chiara Ferragni che ha una forte visione strategica. Sarà un mondo di prodotti che parla a un consumatore evoluto, attento anche alla sostenibilità, perché per esempio utilizzeremo materiali e packaging in materiale riciclato. Quanto a innovazione, Chiara Ferragni e il suo marchio hanno d'altronde molto in comune con il nostro Live Diamond, un diamante ecologico che parte da un frammento estratto e ingrandito in laboratorio che ha ricevuto la certificazione dell'International Gemological Institute di Anversa. È un diamante uguale a quelli di origine naturale, ma realizzato usando meno acqua e meno energia. Da questa idea sono nati anche rubini, smeraldi e zaffiri ecologici. Siamo stati i primi a portare questa innovazione in Italia e tra i primi in Europa».

#### Quanto pensate che possa contribuire a farvi crescere?

«Immaginiamo un fatturato importante che supererà ben oltre il 10% dei ricavi in un paio di anni. Come tutte le cose innovative, mi piace questa alleanza, apre la strada a un nuovo modo di fare branding. Farà da battistrada. Ferragni voleva un'azienda italiana e noi cercavamo un'idea nuova, ne è nato un laboratorio per il futuro».

#### Il gruppo Swatch prevede un secondo semestre oltre i livelli del 2019. Com'è questa ripartenza nel vostro settore?

«Vediamo una bella crescita in questi mesi e, se non ci saranno altri lockdown, sono convinto che potremo chiudere un anno molto buono. Puntiamo ad arrivare a 300 milioni di ricavi nel nostro bilancio che chiude a febbraio, recuperando gli

obiettivi che ci eravamo posti l'anno scorso. Abbiamo stanziato 25 milioni di investimenti, il 100% in più di quelli realizzati lo scorso esercizio. Apriremo una quarantina di negozi tra Italia e Francia, la pandemia ha solo rallentato i progetti non li ha certo cancellati. Ma anche nel 2020 la nostra azienda ha dimostrato di avere un modello resiliente. Abbiamo contenuto il calo dei ricavi — chiusi con 208,4 milioni — al 7,5%, un buon risultato se si pensa che il 90% dei nostri negozi a insegna, cioè Bluespirit e D'Amante, sono nei centri commerciali che hanno subito le chiusure più dure. Produzione e distribuzione dirette, un portafoglio ampio di marchi forti e italiani di proprietà e le licenze Maserati, Trussardi e ora Ferragni: siamo rimasti fedeli al modello iniziale. Proprio come ha fatto Luxottica fin dagli esordi».

#### Leonardo Del Vecchio è sempre il suo modello..

«Certo, e trovo che EssilorLuxottica con Leonardo Del Vecchio siano stati bravi a chiudere l'acquisto di Grand Vision, malgrado le difficoltà e in una fase di mercato difficile».

#### A quando la prossima acquisizione?

«Monitoriamo il mercato. Vediamo nascere opportunità da famiglie che potrebbero cedere la maggioranza ma soprattutto dai fondi di private equity, perché alla fine di un periodo di investimento questi investitori rimettono sempre i loro marchi in portafoglio sul mercato, brand che ora potrebbero avere bisogno di investitori industriali come noi. Ma devono essere realtà italiane magari con una buona distribuzione sui mercati internazionali che per noi oggi valgono il 40% circa dei

nostri ricavi. E nel caso di un progetto importante siamo pronti ad aprire il capitale. Abbiamo comprato in Francia Mister Watch, uno dei più importanti operatori nell'orologeria, e Cleor anche attraverso uno scambio di azioni. Oggi i nostri soci francesi hanno il 3% del capitale. Si può andare oltre. Ma a una condizione».

#### Quale?

«Ci deve essere una coerenza forte nella missione strategica. L'azienda che cerchiamo deve avere idee e progetti sostenibili, dal punto di vista ambientale e naturalmente anche economico. Siamo riusciti ad uscire dall'anno del Covid-19 con un debito netto inferiore al margine operativo lordo che nel 2020 è stato di 53,8 milioni. La posizione finanziaria netta è quindi pari a 0,8 volte l'ebitda. Possiamo permetterci acquisizioni, la nostra capacità di investimento è alta, la cosa più complessa è piuttosto trovare l'azienda giusta. Ci piacerebbe svolgere un ruolo di polo aggregante nella Penisola ed Europa ma tenendo sempre ben salde le radici in Italia».

#### L'e-commerce ha sostenuto le aziende durante le chiusure forzate. Quanto pensa sui ricavi?

«Nel 2020 è salito del 35% al 6,7% del fatturato e non è certo destinato a scendere. Ma il nostro modello punta sulla strategia omnichannel, con i negozi che fanno sempre più da sponda alle vendite online perché l'e-commerce, preso da solo, non è così interessante».

#### Quali sono i piani nella sostenibilità?

«Abbiamo chiesto a tutti i fornitori della filiera una certificazione sotto il controllo dei nostri ispettori, perché devono rispettare le regole che il gruppo segue. E non c'è solo l'ambiente. Siamo attivi nel mondo della charity con l'Ong Medici Con l'Africa CUAMM, perché è giusto sostenere questa parte del mondo che fornisce all'occidente tante materie prime. Ma anche per attrarre i giovani talenti, offrire loro valori di riferimento. Come anche quello della parità di genere. Da noi il quasi il 90% dei dipendenti è costituito da donne e le posizioni dirigenziali sono ricoperte in maggioranza da loro, parliamo di oltre il 60% di figure femminili».