

**M&G**  
Investments

**MILLERI/ESSILUX**  
Marchi e tech:  
93 miliardi di valore  
non ci bastano

di DANIELA POLIZZI 4



**IL BUY BACK DI APPLE**  
Le spine dell’Ai:  
perché la Mela  
si mangia le azioni

di MARIA TERESA  
COMETTO 24

**RISPARMIO**  
Pensione, casa,  
laurea: quanto  
e come investire

di PIEREMILIO  
GADDA 46

**M&G**  
Investments

# L'Economia

Risparmio, Mercato, Imprese

**+ T**  
Trovo lavoro

LUNEDÌ  
13.05.2024  
ANNO XXVIII - N. 18

economia.corriere.it

del **CORRIERE DELLA SERA**

UNA SOCIETÀ CHE INVECCHIA  
DEVE RIPENSARE SE STESSA

## DEMOGRAFIA & SVILUPPO NON È QUESTIONE (SOLO) DI PIÙ FIGLI

di FERRUCCIO DE BORTOLI

meno giovani ricorderanno una mitica trasmissione della Rai come *Quelli della notte* di Renzo Arbore. Sono passati quarant'anni. Una delle tante battute o frasi ad effetto del programma, entrate a far parte del lessico di un'intera generazione di boomers (e qui già scopriamo il tema di questo articolo), era la seguente. «Meno siamo, meglio stiamo». Se ci pensiamo bene è l'opposto della filosofia dei social network, dove però la moltitudine dei contatti spesso stride con la solitudine di troppi frequentatori. In realtà il declino della popolazione è tutt'altro che una buona notizia. Ne abbiamo parlato più volte su *L'Economia*.

L'Italia si sta lentamente svuotando con un tasso di fecondità che scivola verso 1,2 figli per donna. Rischiamo l'estinzione e non è solo una battuta di Elon Musk che vede nel nostro Paese e nel Giappone le punte del fenomeno. Però è anche vero che le statistiche demografiche non sono vissute dall'opinione pubblica come un'emergenza. Perché? Vi sono tante spiegazioni ma ne azzarderei una poco scientifica e più afferente alla psicologia di massa. Il numero complessivo dei residenti inganna

CONTINUA A PAGINA 2

Con articoli di **Francesco Bertolino, Alberto Brambilla, Carlo Cinelli, Edoardo De Biasi, Dario Di Vico, Daniele Manca, Stefano Righi, Nicola Saldutti, Massimo Sideri** 6, 10, 17, 18, 19, 23, 27



## Cristina de' Stefani, Massimo Carraro

**MORELLATO GROUP**

Con l'acquisizione in Germania  
ai vertici della gioielleria europea  
Ma la strada è crescere ancora

di FRANCESCA GAMBARINI 7

## DIAMO AI PROGETTI L'ECCELLENZA CHE MERITANO

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

TOYOTA MOTOR ITALIA

**TOYOTA**



**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.

**Mitsubishi Electric, il piacere del clima ideale.**

**MITSUBISHI ELECTRIC**  
CLIMATIZZAZIONE

**CLIMAVENETA®**

# LO SHOPPING CHE LUCCICA MORELLATO CRESCE: ASSUNZIONI E NEGOZI

Il gruppo veneto della gioielleria, big europeo da 737 milioni di ricavi dopo l'acquisizione di Christ in Germania, chiude il 2023 con Ebitda oltre il 20%. «Presupposto per un ulteriore sviluppo», dice il presidente Massimo Carraro

**A** Santa Giustina in Colle (Padova), quartier generale del gruppo Morellato, l'umore è alto. La più grande azienda di gioielleria e orologeria italiana, presente in oltre 60 Paesi con quindici marchi di proprietà (tra cui i brand della gioielleria preziosa Bluespirit, D'Amante, Christ, Live Diamond, Cleor e naturalmente Morellato; per l'orologeria Sector e Philip Watch) e sei in licenza, ha chiuso il 2023 a 737 milioni di fatturato. «Con un Ebitda superiore al 20%», fanno notare Massimo Carraro, presidente, e la moglie Cristina de' Stefani, ceo finance e corporate affairs del gruppo. Sono sposati da 35 anni e lavorano insieme da dieci, reggendo il timone di un colosso che proprio l'anno scorso ha raddoppiato la dimensione grazie all'acquisizione della tedesca Christ, storico brand in difficoltà che Morellato ha rilanciato. «Avere una redditività a questo livello è la prova che il nostro modello funziona ed è per noi motivo di grande soddisfazione, nonché il presupposto per una crescita ulteriore», spiega Carraro.

L'imprenditore, che insieme al fratello Marco ha rilevato l'azienda alla fine degli anni Novanta dal padre Silvano, stretto collaboratore del fondatore Giulio Morellato, non teme di buttare il cuore oltre l'ostacolo. Convinto sostenitore della qualità del prodotto, del lusso accessibile e ora anche sostenibile, e dell'integrazione della filiera, guarda già ai prossimi investimenti. Il «colpo grosso» di Christ — rilevato dal fondo di private equity 3i —, lo ha posizionato ai vertici della gioielleria europea: la casa tedesca pesa per circa metà del fatturato del gruppo e il mercato principale è ora la Germania, seguita da Italia e Francia. «Altre acquisizioni? Più avanti, vedremo — sorride Carraro —. Il 2023 ci ha sfidato per il salto dimensionale che abbiamo affrontato a livello di integrazione industriale e di sviluppo multi-brand. Ma ce l'abbiamo fatta: abbiamo portato a termine il turnaround di Christ e riportato l'azienda alla crescita».

## Il contesto

Da imprenditore di lungo corso, Carraro non si è lasciato spaventare dalla congiuntura sfavorevole in cui l'acquisizione è stata portata a termine. «Il marchio, tra i più prestigiosi a livello europeo, era in crisi, abbiamo colto un'opportunità al momento giusto — dice il presidente —. Il contesto economico del 2023 non era certo espansivo, soprattutto in Germania, ma la gioielleria è un mercato resiliente ed è provato che il consumatore in questi momenti di difficoltà si rivolge principal-

di FRANCESCA GAMBARINI



Al timone Massimo Carraro, presidente, e Cristina de' Stefani, ceo finance di gruppo Morellato

mente alla qualità, fa riferimento ai valori che riconosce, come quelli che offriamo noi, e vedo miglioramenti dal secondo semestre del 2024».

Riorganizzare il gruppo è stata la priorità dell'anno appena chiuso. Spiega de' Stefani: «La complessità delle operazioni è aumentata e abbiamo rinforzato l'organizzazione manageriale centrale, con la creazione, qui nel quartier generale, di figure trasversali che seguono a livello globale il business». Restano poi i presidi locali, da sempre punto di forza del gruppo. «A un anno dall'acquisizione è stata poi integrata la quasi totalità della produzione di Christ nei nostri stabilimenti, abbiamo puntato a migliorare l'aspetto qualita-

tivo del prodotto e i risultati si vedono».

Gli investimenti del 2024 proseguiranno sia nel solco industriale, tra supply chain, logistica, produzione, che per le nuove aperture e il «revamping», la ristrutturazione dei negozi. «Siamo un gruppo industriale oltre che di retail (650 i negozi diretti, settemila i rivenditori wholesale), non tralasciamo nessun aspetto», dice Carraro. Sono previste una decina di aperture in Germania e altrettante in Italia, circa otto quelle in Francia, dove la strategia di espansione era stata molto decisa già negli anni scorsi. Il gruppo ha oggi 4600 dipendenti «e arriveremo intorno ai cinquemila alla fine del 2024 considerando questi investimenti, tra

manager, produzione e rinforzo del retail», spiega de' Stefani.

## Responsabilità

L'altro grande ambito di investimenti del gruppo è legato alla sostenibilità. «Precious is sustainable» è anche il claim della prossima campagna pubblicitaria di Christ. «Ma soprattutto è un nostro «valore guida» — spiega Carraro —: non perdere niente della preziosità del manufatto ma renderlo più accessibile e sostenibile. La nostra sfida è tenere alta la qualità senza alzare il costo, anche quando parliamo di gioielli sostenibili. Per ora il gioiello «responsabile» è una nicchia, ma chi lo apprezza e lo cerca è una quota di consumatori in crescita».

Oltre alla pubblicazione del bilancio di sostenibilità, dal 2022, e alla certificazione Responsible Jewellery Council, ottenuta dal 2023 da quella che è globalmente riconosciuta come la più importante organizzazione nel controllo e nella definizione di criteri di sostenibilità del settore, il focus quest'anno si sposta sull'economia circolare. Alcuni numeri indicano già l'impegno dal gruppo. «Nel 2023 abbiamo aumentato l'utilizzo di argento e oro riciclati del 387% così come l'impiego di pietre preziose e diamanti lab grown, cresciuti di oltre l'81%», dice de' Stefani.

Il percorso è tracciato. «Dalla collezione primavera-estate 2024, tutti i gioielli Morellato useranno solo argento di recupero», spiega infatti il presidente. L'argento arriva da filiere sempre al 100% sostenibili, anche da mondi lontani dalla gioielleria, come l'industria o la tecnologia. Morellato darà poi nuova vita al metallo trasformandolo in un prezioso.

«Facciamo anche la raccolta dell'oro usato in Italia, con ottimi risultati, abbiamo iniziato in Francia e la introdurremo in Germania — nota de' Stefani —. Si tratta di creare una cultura nuova nel consumatore. E allo stesso tempo abbiamo potuto contenere l'aumento del prezzo dell'oro che è arrivato anche a 70 euro al grammo». La scorsa estate il gruppo ha anche ottenuto un finanziamento da Crédit Agricole, pari a 15 milioni di euro, legato a obiettivi di sostenibilità: lo strumento prevede una riduzione dello spread all'aumento dell'energia elettrica autoprodotta da fonti rinnovabili «grazie ai pannelli che abbiamo installato nei nostri stabilimenti, così come alla stabilizzazione dei dipendenti con contratti a tempo determinato. Perché anche l'impegno sociale ci rende più sostenibili», conclude Carraro.

MORELLATOGROUP

1930

Le origini

L'artigiano veneziano Giulio Morellato inizia l'attività

1998

La svolta

Massimo e Marco Carraro acquisiscono il gruppo

2023

L'operazione

Morellato acquisisce Christ Group in Germania

2024

Economia circolare

Cresce l'utilizzo di oro e argento riciclati



**Altre acquisizioni? Più avanti, vedremo. A un anno dal deal è stata integrata in Italia la quasi totalità della produzione tedesca**



**Il focus quest'anno si sposta sull'economia circolare. Abbiamo aumentato l'utilizzo di argento e oro riciclati del 387% rispetto al 2022**