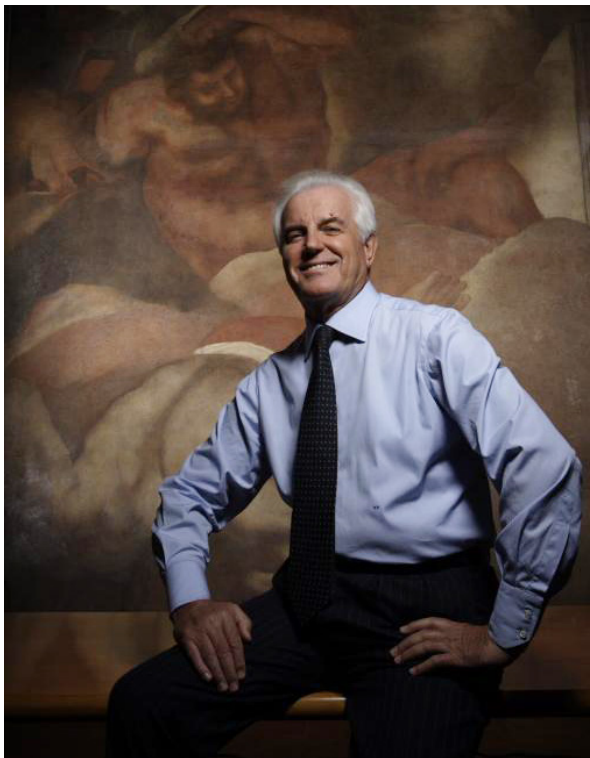


Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

Gilberto Benetton



Gilberto Benetton fonda, assieme ai fratelli, Benetton Group nel 1965, una delle aziende di moda più note al mondo che, da sempre, ha fatto dell'innovazione il principale driver di sviluppo. Innovatore anche nelle strategie di crescita e diversificazione grazie alle acquisizioni fatte negli anni – Autogrill, Autostrade per l'Italia, Aeroporti di Roma, solo per citarne alcune – Gilberto Benetton ha portato Edizione, la finanziaria della famiglia Benetton, a essere uno dei principali protagonisti dell'industria e dell'economia italiana ed europea.

www.edizione.it

Come nasce la Sua azienda?

Ho avuto i primi rapporti con le banche quando andavo in giro in pantaloncini corti (una volta si usava andare in giro in pantaloncini corti fino a diciott'anni)... Io ho cominciato a lavorare a quattordici; mia sorella faceva la magliaia, mio fratello faceva il commesso e io (che avevo cominciato a lavorare fuori) collaboravo la sera, il sabato e la domenica con tutta la famiglia per iniziare questa nuova attività, quella della maglieria. All'inizio facevamo le maglie per i vicini di casa, poi piano piano abbiamo aperto un negozio, due negozi, tre negozi... parliamo sempre di produzione con macchine a mano.

Oggi mia figlia, i miei nipoti non le capiscono queste cose... e poi come potrebbero? È difficile...

Il successo della nostra storia incomincia nel primo dopoguerra, nel '57. A quell'epoca si indossavano solo i colori nero, blu, marrone, grigio. Questi erano i quattro colori dominanti, gli altri colori non si usavano o non c'erano. La nostra idea è stata quella di dire: «proviamo a fare un maglione giallo»... e il vicino di casa diventava un modello. E da lì sono partiti tutti gli altri colori, finché a fine anni Sessanta abbiamo aperto i primi negozi.

Anni Sessanta, Olimpiadi di Roma: mio fratello va a Roma grazie a un annuncio che legge sul giornale in cui un romano dice di essere disponibile per un'azienda di maglieria che voglia lavorare nel Lazio. Incontra questo rappresentante (un commerciante della comunità ebraica) e si comincia a lavorare e a vendere il nostro prodotto in negozi nel pieno centro a Roma: ci fu un boom incredibile... si vendeva un pullover a collo alto a 2.900 lire al pezzo, di tutti i colori.

Un'altra base del successo è stata quella di aver 'inventato' la tintura in capo, cioè si facevano tutte le maglie naturali, al grezzo e poi si tingevano all'ultimo minuto in base alle richieste del cliente. Si facevano mille pullover grezzi e dopo il mercato ti chiedeva il rosso, il giallo, e così via... e noi li tingevamo all'ultimo momento.

In quegli anni, non era come adesso: vai in un negozio di abbigliamento (Benetton, Zara...) e si trovano trecento modelli diversi; allora in un negozio Benetton ci saranno stati trenta modelli, tutto era più semplice.

Il colore è stato alla base del nostro successo: ancora oggi Benetton è sinonimo di colore, ma ancora di più lo era allora... noi abbiamo cominciato, poi piano piano tutti hanno iniziato a copiare...

Abbiamo aperto i negozi in franchising, che noi fornivamo con i nostri prodotti che poi rivendevano. E così siamo arrivati a cinquemila negozi in tutto il mondo, siamo arrivati a lavorare in centoventi paesi del mondo. Adesso si sono ridotti un po', perché negli ultimi dieci anni, mentre noi siamo andati avanti lentamente, un po' come un elefante, sono nati questi nuovi marchi, Zara o H&M che, diversamente da noi, funzionano con una gestione diretta di tutti i punti vendita e sono quindi più veloci. L'azienda apre questi negozi e li gestisce tutti: questa è la nuova formula vincente.

Noi piano piano ci siamo accorti di questo, ma eravamo diventati talmente grandi che era impossibile rifondare tutto daccapo. Avendo tutti i negozi tuoi, puoi mandare in negozio quello che vuoi, mandi quello che la fabbrica produce; invece noi oggi dobbiamo ricevere l'ordine da ogni cliente, e mandargli solo ciò che lui ha ordinato.

Alla fine degli anni Ottanta e nei primi anni Novanta Benetton era già al massimo livello nel mondo: gli investimenti nel punto di vendita li facevano i negozianti, i nostri clienti, noi ci occupavamo dello stile, della produzione e dell'immagine; Benetton era un'azienda che produceva molti utili e quindi abbiamo pensato che ci sarebbe stato spazio per diversificare in altre attività. Abbiamo cominciato con la Nordica (la fabbrica di scarponi da sci). Abbiamo allora cercato di creare un gruppo sportivo con diversi marchi, poi abbiamo preso Prince (racchette da tennis) e Rollerblade (pattini in linea). I rollerblade all'epoca erano una novità, li abbiamo lanciati noi! Nati negli Stati Uniti, li abbiamo comprati da uno statunitense e poi esportati un po' in tutto il mondo. Ancora oggi sono piuttosto diffusi, anche se non vivono più il boom di una volta. Abbiamo creato un gruppo sportivo che è arrivato a fare 1.300 miliardi di lire, poi lo abbiamo ceduto perché abbiamo capito che non era il nostro futuro.

Questo è stato l'inizio della diversificazione.

Nel 1994-95 lo Stato italiano ha venduto parecchie aziende, e noi per primi ci abbiamo creduto. Normalmente in Italia acquisire aziende dello Stato era considerato sinonimo di prendersi solo dei problemi. Nel 1994 va all'asta la SME, che in quel momento deteneva Autogrill e il gruppo GS (supermercati). Noi prendemmo Autogrill al 100% e invece GS in società al 50% con Del Vecchio. È stata una grande operazione, in quell'asta c'erano solo due società che avevano presentato le offerte: noi e il gruppo La Rinascente di proprietà della famiglia Agnelli. Noi vinchemmo perché facemmo un'offerta più alta, credevamo in questa opportunità. Nel 1999-2000 privatizzarono la Società Autostrade. Portarono in Borsa la società e poi ne misero all'asta il 30% (ovvero il controllo). Parliamo di cifre molto importanti... 18.000 miliardi di lire (9 miliardi di euro adesso), il 30% era pari a circa 6.000 miliardi di lire. Noi volevamo comprare una quota del 4%, perché non avevamo la cassa sufficiente. Quindi cercammo dei soci, ne trovammo alcuni ma in totale si arrivava a un 12% e bisognava arrivare al 30%... ma non c'era nessun altro. Ho cercato dappertutto finché allo scadere del tempo ho detto: «non possiamo farci sfuggire questa occasione», e ci siamo indebitati fino al collo; così invece del 4% prendemmo il 18% (4.000 miliardi di lire) per arrivare al totale del 30%.

Comprare il 18% di Società Autostrade è stata un'operazione vincente. È una società di cui oggi possediamo il 30% di quote. Ha oltre 3.000 chilometri di autostrade in Italia, più altre autostrade in Brasile, in Cile, in Polonia... una multinazionale, insomma.

Io sono sempre stato un uomo prudente e in vita mia non ho mai voluto indebitarmi più di tanto. In quell'occasione mi sbilanciai, la banca ci credette e ci diede i soldi. L'imprenditore, se non ha rischiato nella vita, difficilmente è un imprenditore di successo. E noi abbiamo avuto momenti in cui abbiamo rischiato, però con la consapevolezza che era una partita che si poteva giocare. Era un progetto in cui credevamo tantissimo. Come dicevo prima, in quel momento acquisire società dello Stato era visto come un azzardo.

Io in quegli anni mi sono dedicato completamente alla diversificazione. Questo è stato un po' l'inizio, poi arrivò l'occasione di acquisire l'Aeroporto di Roma, che ci ha dato grandi soddisfazioni e che ce ne darà sempre di più.

Anche Autogrill, partita come azienda italiana al 100% che fatturava 650 miliardi di lire, adesso fattura 4 miliardi e 500 milioni di euro, ed è diventata un'azienda mondiale di cui l'Italia rappresenta un 20%, mentre un 50% è degli Stati Uniti. Negli Stati Uniti lavoriamo al 90% negli aeroporti, dove abbiamo una quota molto importante della ristorazione... anche gli Starbucks negli aeroporti sono gestiti solo da noi.

L'aeroporto di Roma invece non lo prendemmo nel momento della privatizzazione, che è stata nei primi anni 2000; noi partecipammo ma perdemmo la gara, che fu vinta da una grande società di infrastrutture australiana che aveva in Romiti il socio italiano. Comprammo da loro l'aeroporto dopo dieci anni circa, intorno al 2010, ed era qualitativamente all'ultimo posto in Europa, ora invece, da quando lo gestiamo noi, si classifica in testa alla lista degli aeroporti europei, scavalcando scali importanti come Madrid, Francoforte, Parigi... Dato che l'aeroporto era vecchio, bisognava fare cose nuove e sistemare quelle più datate: ad esempio a fine 2016 c'è stata l'inaugurazione del nuovo Terminal, molto importante, da otto milioni di passeggeri.

Oggi come Edizione abbiamo consolidato un fatturato di 11 miliardi e mezzo di euro. Siamo la prima holding in Italia di gestione diversificata, e una delle più importanti in Europa.

Come è riuscito ad accogliere il cambiamento nella storia della Sua azienda?

Già da parecchi anni abbiamo pensato che, se vuoi crescere, devi crescere coi collaboratori giusti. Gli imprenditori che non riescono a crescere più di tanto, non delegano a sufficienza ai collaboratori. Ho sempre avuto l'idea, fin dagli anni Ottanta, di 'managerializzare' queste nuove attività. Bisogna infatti organizzarsi con manager che siano in grado di gestire, e nelle partecipate bisogna mettere persone di grande qualità e i nostri collaboratori hanno deleghe e potere decisionale.

In aziende grandi e complesse è il manager che decide operativamente, l'imprenditore deve invece fare l'azionista concentrandosi sulle scelte strategiche. Solo così si riesce a gestire società di questa importanza. Per esempio io quasi nemmeno conosco i nostri manager negli Stati Uniti, li conosce bene l'amministratore delegato di Autogrill, e si confronta lui con loro.

Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?

Tornando agli inizi ricordo che ci sono stati momenti difficili. Nel '65 inaugurammo la fabbrica Benetton, eravamo piccoli... invece di spendere 10 abbiamo fatto una fabbrica bella e grande e abbiamo speso 50. Abbiamo subito avuto dei debiti e quindi preoccupazioni, ma il lavoro andava bene e alla fine abbiamo superato le difficoltà. Questo per dire che un po' di spregiudicatezza, di rischio calcolato, ci vuole, se non hai spregiudicatezza nella vita è difficile ottenere dei risultati.

Cosa si sentirebbe di dire a un ragazzo che sta lavorando per avviare un'impresa?

Oggi un giovane può aprire un'attività simile? Sicuramente sì ma il terreno di gioco è molto più difficile. All'epoca c'era tutto da fare, adesso è molto più complicato. Il problema di oggi è capire su quale strada inoltrarsi.

La nostra è una storia di quattro fratelli in cui ognuno fin dall'inizio ha avuto un ruolo. Io avevo l'amministrazione, la finanza, ho sempre avuto il portafoglio in mano con le deleghe totali degli altri fratelli. Luciano aveva la comunicazione e la commercializzazione, Giuliana aveva il prodotto, e Carlo aveva la produzione. Ognuno aveva uno spazio indipendente e andavamo veloci, invece di fare una cosa in un anno, ci si impiegava tre mesi. C'erano anni in cui si aprivano due negozi al giorno!

All'inizio il fatto di essere quattro fratelli ha avuto un'importanza straordinaria, poi, con il management si è cominciati a crescere. La Benetton, sino a pochi anni fa, è stata sempre gestita dalla famiglia, a un certo punto io sono uscito dalla gestione della Benetton ed è cominciata la diversificazione, che oggi è la nostra forza e il nostro futuro.

Qual è la parte più emozionante del suo lavoro?

Mi emozionano le cose nuove. Ma dopo che le ho concluse penso già a qualcos'altro. L'importante è fare acquisizione e nuovo sviluppo. Non ci sono mai stati momenti in cui dopo aver acquisito qualcosa siamo andati a brindare, io non mi innamoro tanto delle cose o delle aziende, se vedo che c'è un'azienda o un settore dell'azienda che ha dei problemi e che non riusciamo a risolvere, e trovo un compratore, alla fine preferisco vendere. È importante giudicare le cose in maniera lucida.

Quali sono le aree di investimento particolarmente interessanti?

Ora siamo in un momento in cui c'è molta liquidità e stiamo cercando di acquisire nuove attività. Atlantia ha cassa e fatica a investire, all'estero in particolare, dato che non vi sono molte infrastrutture di qualità su cui puntare, ma abbiamo delle idee. Vedremo. Stiamo guardando anche alcune aziende interessanti, una in particolare assieme ai Bonomi, la Fedrigoni, specializzata nella carta di qualità e nella carta moneta. Questo è il periodo in cui l'imprenditore nato nel dopoguerra deve decidere il futuro dell'azien-

da: se cederla agli eredi, se ne ha, o venderla o 'managerializzarla' e fare della famiglia un'azionista pura che si dedica alle strategie e al controllo.

Questa ultima è la strada che abbiamo scelto, sono pochi gli imprenditori che fanno gestire ai manager, che compiono una trasformazione da imprenditore ad azionista, e secondo me questo è un difetto.

Cos'è per Lei il coraggio?

Il coraggio è non arrendersi mai, non mollare mai. L'imprenditoria del Nord Est è sempre stata in questo senso un caso positivo, ma adesso sembra fare fatica anche se l'imprenditoria rimasta si sta dimostrando coraggiosa e il coraggio vuol dire anche consapevolezza dei propri mezzi. Bisogna essere consapevoli di quello che si ha a disposizione, di quello che si è in grado di fare e dei propri limiti. Il coraggio è anche rischiare consapevolmente. Uno che ha rischiato sempre fortemente, e con grande successo, è stato Del Vecchio: oggi leader mondiale del mercato degli occhiali. Ai ragazzi direi: abbiate coraggio e rischiate. Il rischio calcolato è alla base di tutto, altrimenti si rischia lo stesso, ma di vivere nella mediocrità.