



Marchi I piani dell'amministratore delegato che ha risanato il gruppo

Starbucks «Preparatevi per il caffè all'americana»

Schultz: «Sogno di aprire un negozio spettacolare in Italia»
L'amicizia con Angelo Moratti e Cucinelli. Il modello milanese

DI MARIA TERESA COMETTO

Può insegnare qualcosa un piccolo coltellinaio milanese a una multinazionale americana? Sì, dice Howard Schultz, amministratore delegato di Starbucks, nel suo nuovo libro «Onward» («Avanti — Come Starbucks ha lottato per la propria vita senza perdere l'anima») e in questa intervista, dal suo quartier generale di Seattle.

Tornato nel gennaio 2008 a capo dell'azienda da lui fondata esattamente 40 anni fa, dopo esserne stato assente dal 2001 al 2007, Schultz l'ha rilanciata cominciando con il riconoscere l'errore commesso: avere aperto troppi negozi, perdendo il focus sulla qualità. Nella sua storia l'Italia gioca un ruolo particolare. Uno dei suoi principali partner internazionali è infatti il gruppo italiano Autogrill, con il quale ha appena siglato il rinnovo dell'accordo per la gestione dei punti vendita Starbucks negli aeroporti e sulle autostrade Usa (vedi articolo sotto). Ma non è detto che lo sbarco da tempo sognato in Italia di Starbucks — quotata in Borsa al Nasdaq dal 1992 e con 17 mila negozi in 55 Paesi, dei quali 8.870 di proprietà e il resto in licenza — avvenga con l'aiuto di Autogrill.

In «Onward» racconta a lungo la storia della Coltellieria G. Lorenzi: perché?

«In tutti questi anni ho avuto una tremenda curiosità e rispetto per i migliori commercianti del mondo: donne e uomini che mettono amore e passione nei loro negozi. Fra questi, c'è Aldo Lorenzi: tutte le volte che passo da Milano vado a visitare la sua coltellieria in via Montenapoleone. Due anni fa ho pregato il mio amico

Angelo Moratti di farmelo conoscere. Impresa difficile, vista l'età di Lorenzi (73 anni) e il fatto che non parla l'inglese. Ma Angelo è riuscito a combinare l'incontro: doveva essere di dieci minuti e invece è durato ore. Mi sentivo ai piedi di un maestro. Da lui ho capito che non importa il numero di negozi che hai, devi sempre occuparti di un cliente per volta e soddisfare le sue aspettative».

Ma Lorenzi dice di non avere mai immaginato di potere aprire nemmeno un secondo negozio, mentre Starbucks ne ha 17 mila da Seattle a Pechino: come si fa ad essere grandi mantenendo una filosofia da piccoli?

«Sì può, se si ricordano le lezioni di Lorenzi: tutto quello che fai è importante per il tuo business; non sacrificare mai la qualità; non permettere mai che si affermi la mediocrità; il successo non è un diritto e devi sempre guadagnare. Su questa base, la cresci-

ta di Starbucks è stata trainata dalla domanda dei clienti: dai pochi iniziali negozi a Seattle, la nostra reputazione si è allargata e ora siamo in 55 Paesi. Importante è anche non permettere alla crescita e al successo di coprire gli errori».

Dopo 40 anni però non siete ancora in Italia, che pure le aveva ispirato la creazione della catena Starbucks: come mai?

«È vero, fu il mio viaggio nel 1983 a Milano e Verona che mi spinse a voler portare in America quel senso di comunità che avevo scoperto nei bar italiani. Il mio sogno ora è aprire uno Starbucks spettacolare in Italia, che sia la quintessenza della mia catena. Ogni tanto di nascosto dai media vengo nel vostro Paese e con i miei amici — come Angelo e lo stilista Brunello Cucinelli — vado in giro a capire dove e come potrei realizzare il mio sogno. Ma ho una tale stima per la vostra cultura

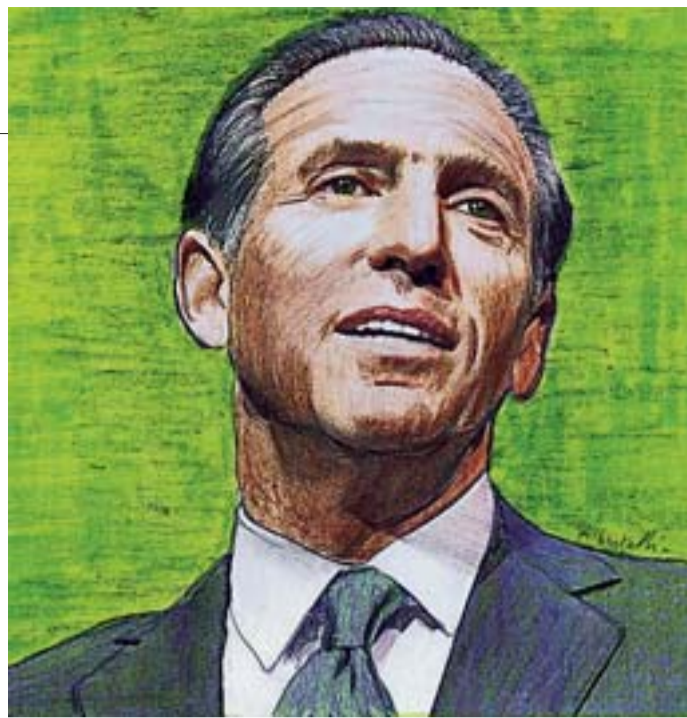


Illustrazione di Dominique Albertelli

Progetti Howard Schultz, amministratore delegato di Starbucks

ra e il vostro cibo che voglio farlo davvero nel modo giusto. State comunque sintonizzati: prima o poi succederà».

Ne parla anche con Gianmario Tondato, amministratore delegato di Autogrill?

«Sì, abbiamo una relazione d'affari molto forte. Negli Usa il nostro accordo funziona benissimo da 15 anni: noi ci mettiamo il nostro caffè e l'addestramento del personale; Autogrill gestisce i punti vendita negli aeroporti e sulle autostrade. Guardiamo a molte diverse opportunità per sviluppare altre iniziative insieme, sia in America sia su scala internazionale. Tondato era a Seattle tre settimane fa e ne abbiamo parlato, ma non in particolare a proposito dell'Italia. Per l'apertura italiana non

abbiamo ancora deciso l'eventuale partner».

Larry Page ha appena assunto la carica di amministratore delegato di Google: è l'ultimo caso di un fondatore che torna a capo della sua azienda per salvarne l'anima, come lei ha deciso di fare nel dicembre 2007. Forse gli imprenditori hanno più a cuore l'interesse di lungo termine di un business rispetto ai top manager che pensano solo alle stock option?

«È sbagliato generalizzare. Ci sono esempi di grandi amministratori delegati sia fra i manager puri sia fra i fondatori: in comune hanno la capacità di generare valore per il lungo termine. Il problema invece è la mentalità di breve termine di Wall Street. Fondamentale per la mia decisione di tornare a fare l'amministratore delegato è stato il mio amore per Starbucks».

Amore, fiducia, dolore, speranza, coraggio: i capitoli del suo libro parlano di emozioni personali. Un approccio molto diverso da chi, per giustificare una decisione aziendale, dice «è business, non è personale»...

«Per me tutto dev'essere personale. Amando la mia azienda, capisco la responsabilità di dovere fare qualsiasi cosa perché cresca bene. Credo di essere in grado d'insegnare questo senso di responsabilità».



I numeri

10,936

Miliardi di dollari
Il fatturato 2010 (+9,4%)

1,051

Miliardi di dollari
L'utile netto

26,476

Miliardi di dollari
La capitalizzazione di Borsa

137

Mila
I dipendenti del gruppo Starbucks

17

Mila
I negozi Starbucks in 55 Paesi

lità personale a chi lavora con me».

Sotto la sua guida Starbucks è riuscita a superare bene la severa recessione del 2008-2009 e le sue quotazioni in Borsa sono risalite dal minimo di 7 dollari agli attuali 35. Questo mentre i consulenti finanziari consigliavano agli americani di rimettere in ordine le loro finanze, tagliando le spese superflue come i 4 dollari per un caffè Starbucks. Qual è stato il suo segreto?

«Metterci nei panni dei clienti, capire come vivono quotidianamente e creare per loro un fantastico ambiente. Così il 2010 è stato il nostro anno record di fatturato e profitti e il primo trimestre 2011 è il più forte nella nostra storia».

Ascoltando i suoi clienti in America e nel mondo, quanto forte pensa sia l'attuale ripresa economica?

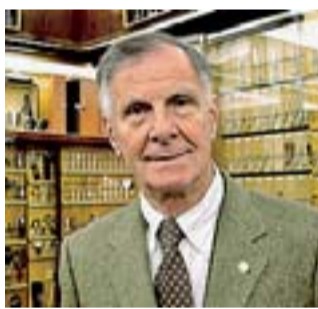
«La fiducia dei consumatori è migliorata, ma le condizioni economiche sottostanti sono ancora problematiche. Credo che ci si debba muovere ancora con molta cautela».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il «maestro»

Lorenzi: «Quegli incontri in via Montenapoleone»

«**Q**uella bottega di via Montenapoleone» è il libro che il coltellinaio Aldo Lorenzi scrisse nel 2007, con il giornalista del *Corriere della Sera* Gaspare Barbiellini Amidei: Howard Schultz, amministratore delegato di Starbucks, lo tiene sul comodino da due anni, dice. È la storia d'amore per il proprio negozio, raccontata dal figlio del fondatore della Coltellieria G. Lorenzi, luogo «cult» per gli appassionati di lame e pez-



Made in Italy Aldo Lorenzi

zi artigianali. Fondata da Giovanni Lorenzi nel 1929, è anche un museo di storia della rasatura, con 3.700 rasoi (visita su prenotazione, telefono 02.76022848).

«Schultz si merita la posizione nella quale è arrivato — dice Aldo Lorenzi al *Corriere Economia* —. Ho bevuto il suo caffè spesso, anche a Parigi, ma gli ho detto che preferisco quello italiano, soprattutto perché non si beve nella tazzina termica di carta. È un compromesso che non avrei accettato. «Lei se lo può permettere perché è piccolo», mi ha risposto».



Foto: elaborazione CorriereEconomia

Accordi Dalla gestione delle caffetterie negli aeroporti e sulle autostrade 311 milioni di euro nel 2010

Ma l'anima è già italiana: Autogrill

Tondato: «Abbiamo suggerito noi di aggiungere i panini al caffè. È un partner strategico»

Chi c'è dietro la tazza di caffè Starbucks bevuta all'aeroporto JFK di New York? Autogrill. E dietro il muffin Starbucks allo scalo di Bruxelles? Sempre Autogrill. Il gruppo di ristorazione controllato dai Benetton al 59,3% (attraverso Schematrentaquattro, in capo per il 100% a Edizione srl) e quotato a Milano (+1,83% in un anno, +3,33% nell'ultimo mese) è l'anima italiana della catena di caffè fondata da Howard Schultz. Almeno, negli aeroporti e sulle autostrade. Soprattutto americane.

È l'Autogrill guidata da Gianmario Tondato da Ruos a gestire, in veste di franchisee, 369

punti vendita Starbucks nel mondo. A partire dai 355 negozi statunitensi sulle autostrade e negli aeroporti, dove ha l'esclusiva. Diventeranno 480 in dieci anni, dice l'ultimo progetto industriale della partnership Ponzano-Seattle. E hanno introdotto alcune novità suggerite dagli italiani: i panini oltre al caffè, per esempio.

«Starbucks è per Autogrill un partner molto importante — dice Tondato —. È il marchio con cui fatturiamo di più, abbiamo una relazione storica in America. Tutti gli Starbucks che ci sono negli aeroporti e lungo le autostrade degli Stati Uniti sono gestiti da Autogrill». In più ci so-

no quelli, non in esclusiva, in Belgio e Olanda (quattro ciascuno), Irlanda, Regno Unito e Danimarca (due ciascuno). In sostanza, Autogrill paga a Starbucks percentuali sulle vendite, per l'uso del marchio.

È un accordo strategico per entrambi, sostiene il manager: «A Starbucks consente di operare nel mercato delle concessioni aeroportuali e autostradali, attraverso un partner leader nella ristorazione per il viaggio. A noi di offrire uno dei marchi più importanti al mondo ai consumatori». E nelle gare per ottenere gli spazi, naturalmente.

Il 24 marzo Autogrill ha firmato con Starbucks il rinnovo

di dieci anni del contratto americano, che prevede l'apertura di altri 120 punti vendita. È la seconda volta, dopo il 2003. La Borsa ha premiato: il titolo ha ripreso a salire, toccando i 9,58 euro giovedì scorso, dopo il piccolo negativo di 9,25 euro il 17 marzo.

Giovedì prossimo, 21 aprile, l'assemblea degli azionisti di Autogrill dovrà invece approvare il bilancio 2010 del gruppo: ricavi netti a 5,7 miliardi di euro (+4,5% a valuta costante), margine operativo lordo a 605,4 milioni (+4,4%) e un utile netto di 103,4 milioni, contro i 37 dell'anno precedente.

Nel Nord America Autogrill

si muove attraverso HMSHost, l'ex divisione catering di Host Marriott Service, che acquisì con un'OPA nel 2010. È un'area fondamentale, che copre il 34% del fatturato di gruppo: dieci punti in più rispetto al 24% dell'Italia. «Abbiamo acquistato HMS che fatturava 1,5 miliardi di dollari, ora è a 2,5», dice Tondato. I punti vendita Starbucks gestiti da Autogrill hanno avuto, dice il gruppo, un giro d'affari 2010 di «oltre 450 milioni di dollari», 311 milioni di euro.

Intendiamo, anche sfiorando quota 500, come è previsto avvenga nel prossimo decennio, gli Starbucks gestiti da Autogrill restano una piccola parte rispetto ai 7 mila negozi che la catena di Schultz conta negli Stati Uniti. Ma il valore degli Starbucks a gestione italiana è nell'esposizione del marchio a milioni di passeggeri. In più,

c'è la competenza da «made in Italy» su caffetterie e ristorazione: «Per primi abbiamo indicato — dice Tondato — quanto fosse importante negli aeroporti rispondere alle diverse esigenze di consumo nei vari momenti della giornata: quindi offrire non solo caffè, ma anche, ad esempio, prodotti per il pranzo». Che all'inizio, in Starbucks, non c'erano.

Resta un neo: perché Schultz, nell'intervista qui sopra, dichiara che per l'auspicato sbarco in Italia (auspicio che si ripete da anni, per la verità), il partner «non è ancora stato trovato»? Eppure è Autogrill la chiave d'accesso ad Aeroporti di Roma e Grandi Stazioni, controllate dagli stessi Benetton. Ma forse la domanda va girata a Ponzano Veneto.

ALESSANDRA PUATO

© RIPRODUZIONE RISERVATA