

06:00

# Met kleinzoon Agnelli door Turijn: 'Ik heb Philips altijd bewonderd'



Pieter Couwenbergh

John Elkann werd deze zomer voorpaginanieuws in Nederland. De telg van de iconische Italiaanse autofamilie Agnelli werd dankzij een bliksemactie grootaandeelhouder van Philips. Het FD zocht de Exor-topman op voor een gesprek over het bouwen van uitzonderlijke bedrijven en samenwerken met Roy Jakobs en Feike Sijbesma. 'De Nederlandse directheid hielp.'



Het dak van de voormalige Fiat-fabriek Lingotto was ooit een testbaan. John Elkann arriveert in een elektrische Fiat 500. Foto: Giuliano Berti voor het FD

---

---

## In het kort

---

- John Elkann ziet Philips als iconisch vanwege het vermogen van het Nederlandse concern om bedrijven als TSMC en ASML te bouwen.
  - Hij wil Philips helpen door het management te stimuleren geen korte termijnbeslissingen te nemen.
  - Elkann ziet Nederland als aantrekkelijk vanwege de aanwezigheid van veel internationale bedrijven.
- 

Heeft AkzoNobel een trauma overgehouden aan het aandeelhoudersactivisme?

En Unilever?

Hoe presteert het FD?

Welke jonge ondernemers worden nu in Nederland bewonderd?

Hoe kijkt u naar Philips?

Vragen, vragen, vragen. Niet van de journalist, maar van de geïnterviewde. Zijn collega's bij de beursgenoteerde familieholding Exor hadden het al voorspeld: topman John Elkann vraagt liever dan dat hij zelf uitgebreid aan het woord is.

Dat vragen stellen doet hij in zijn directieteam en in zijn internationale netwerk, met politici als de onlangs overleden Henry Kissinger en zakenmensen als Elon Musk en Daniel Ek (Spotify) of de voormalige ontwerpconing van Apple, Jony Ive. Hij doet het ook bij een bezoek van een Nederlandse journalist. Alles, zo zegt hij, om te voorkomen dat hij bij zijn besluiten gaat geloven in zijn eigen waarheden. Een ceo kan immers snel loskomen van de realiteit.

Deze werkwijze was een advies van zijn grootvader Gianni Agnelli. 'Mensen zijn in principe genegen om hun visie te geven als je echte interesse toont', zegt Elkann. 'Dat verandert niet nu ik ouder en ervarener ben. Ik praat wel meer met jonge mensen. Zij helpen mij de wereld van nu te begrijpen.'

John Philip Jacob Elkann is met zijn 47 jaar zelf ook nog relatief jong. De zoon van Margherita Agnelli en de Frans-Amerikaanse journalist Alain Elkann staat al sinds 2004 aan het roer van de familie Agnelli, een van de rijkste industriële families van Europa.

Zijn met boekenkasten gevulde kamer in het oudste gedeelte van de door hem gemoderniseerde Agnelli Foundation in Turijn ademt de familiegeschiedenis. Tussen de werken over management en beleggen staan schaalmodellen van automerken als Fiat, Alfa Romeo

en Ferrari. Enkel de zwarte Batmobiel detoneert in het rijtje. Tegenover zijn bureau kleine replica's van bekercups gewonnen door voetbalclub Juventus, sinds mensengeheugen familiebezit. Tussen de boeken ook foto's van een ontmoeting met paus Franciscus.

Een ingelijste tekst hoog aan een zijmuur vertelt in sobere zwarte letters: 'Geen klus is te klein.' 'Het leert je ieders baan of klus te respecteren', zegt Elkann erover.

## **Heineken**

De familie vormt de absolute top van de zakelijke elite in Italië, bezit sportclubs en doneert aan goede doelen en musea zoals het in Turijn gevestigde Museo Nazionale Della Automobile. Het gezegde wil dat Agnelli Fiat is, Fiat Turijn en Turijn Italië.

De statuur van de familie in Italië is te vergelijken met die van Heineken in Nederland, al hebben de Agnelli's zich nooit beperkt tot het product waarmee ze in 1899 begonnen: auto's. Zij staken in het verleden geld in Danone, ClubMed, La Stampa en Cushman Wakefield en investeren tegenwoordig in een waaier aan activiteiten als het Britse weekblad The Economist, landbouwmachines (CNH) en vrachtwagens (Iveco). De familie ziet zichzelf als bedrijvenbouwers.



Elkann controleert zijn mail op weg naar de jaarlijkse presentatie voor beleggers. De Italiaan kreeg op 28-jarige leeftijd de verantwoordelijkheid voor het toen zwalkende familieconcern. Foto: Giuliano Berti voor het FD

Op 28-jarige leeftijd kreeg Elkann onverwacht de sleutels van het familie-imperium aangereikt toen kort na elkaar zijn opa Gianni en diens jongere broer overleden. Het was geen gemakkelijke start. Integendeel. Het autoconglomeraat stond op omvallen.

Zou de jongeman de verantwoordelijkheid aankunnen?

‘Ik heb toen mijn beste beslissing genomen’, vertelt Elkann. ‘Ik ben naar Zwitserland gegaan en heb bij een grappa Sergio overtuigd mij te helpen.’

Sergio is Sergio Marchionne, een gelouterde Italiaans-Canadese verandermanager die net het Zwitsers certificeringsconcern SGS (een investering van de familie) uit een crisis had getrokken. Hij zei ja en werd behalve ceo van het Fiat-concern vertrouwensman van de Agnelli-telg. Wat Marchionne voor Elkann betekent, blijkt later op deze laatste novemberdag. De cijferpresentatie op de jaarlijkse Investor Day wordt afgesloten met een grote zwart-witfoto van de in 2018 overleden Marchionne, met diens motto: ‘Middelmatigheid is een weg die niet de moeite is om te bewandelen.’

De afgelopen twintig jaar heeft Elkann het familiebezit met verve weer opgebouwd. Hij fuseerde Fiat eerst met het kwakkelende Amerikaanse Chrysler en daarna met het Franse PSA (eigenaar van Peugeot en Citroën) tot het op twee na grootste en volgens hemzelf meest winstgevende autoconcern ter wereld. Zijn meerderheidsbelang gaf hij daarvoor op.

Hij bracht Ferrari apart naar de beurs, in de hoop mee te kunnen liften op de torenhoge waarderingen van luxemerken als Gucci en LVMH. En hij kreeg gelijk. Hij verkocht herverzekeraar Standard Re na zeven jaar met 50% winst en investeerde die onder andere in Philips. Afgelopen augustus nam Exor een belang van 15% en ontpopte zich zo tot **steunpilaar** van het door falende slaapapneuapparaten kwakkelende bedrijf. Het Exor-portfolio aan bedrijven groeide tot €40 mrd.

Elkann bracht alle investeringen van de familie onder

in één holding, Exor geheten, en verhuisde zowel het hoofdkantoor als de beursnotering tot ergernis van nationalistische Italiaanse politici naar Amsterdam. Hij haalde gelouterde managers van buiten, onder wie de Nederlanders Marc Bolland en Guido de Boer, beiden met een carrière bij familiebedrijf Heineken.

Op de tafel tussen de azuurblauwe stoelen in zijn werkkamer ligt de *Poor Charlie's Almanack*, het standaardwerk van Charlie Munger, de rechterhand van de Amerikaanse superbelegger Warren Buffett en bekend van beleggingslessen als 'Je kunt beter een heel goed bedrijf tegen een redelijke prijs kopen dan een redelijk bedrijf heel goedkoop'. Elkann heeft het tevoorschijn gehaald na Mungers recente overlijden. 'Geweldig boek. Kent u het?'

## **Uw ambitie is geweldige bedrijven bouwen. Hoe herkent u die?**

'Aan vier criteria. Superieure financiële rendementen over een langere periode. Het vermogen zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Een gevoel van verantwoordelijkheid voor de omgeving. En tenslotte moet een bedrijf iets unieks hebben. Neem Ferrari. Als dat er niet zou zijn, zou je iets missen.'

## **De autosector wordt overspoeld met elektrische auto's uit China. De Duitse auto-industrie heeft het zwaar. Hoe ziet u de toekomst van deze voor u cruciale sector?**

'In het automuseum hier in Turijn hangt een kaart van

de stad begin van de vorige eeuw. Er waren toen 100 autobouwers. Die zijn of verdwenen of opgegaan in grotere verbanden. De vele innovaties in mobiliteit vragen ook nu een groot aanpassingsvermogen van autobedrijven. Stellantis is daar prima voor uitgerust. We hebben een belang in een bedrijf in zelfsturende technologie, een in batterijtechnologie en hebben recent een 21%-belang genomen in een Chinese bouwer van elektrische voertuigen. Ook introduceren we zelf nieuwe elektrische modellen. We zijn er klaar voor.'

## **U stapt met zorgtechnologie in een andere tak van sport. Zorg gaat over medische ethiek, over menselijk leven in plaats van efficiënt auto's bouwen.**

'Door de pandemie, die Italië harder trof dan andere Europese landen, realiseerde ik mij hoe cruciaal de zorgsector is voor een samenleving. De alsmaar oplopende zorgkosten en het tekort aan artsen en verpleegkundigen bieden kansen om hier oplossingen voor aan te dragen. Daarom hebben we belangen genomen in Lifenet, een Italiaans bedrijf dat ziekenhuizen en poliklinieken beheert, in Institut Merieux dat is gespecialiseerd in diagnose en behandeling van virusziekten en kanker, en in Philips.'

## **Valt Philips in uw categorie geweldige bedrijven? Het concern verkeert in een existentiële crisis door de apneukwestie.**

'Ik heb Philips altijd bewonderd. Als jongeman was ik in de jaren tachtig al onder de indruk van hun flatscreens en andere innovaties. Hun bijdrage aan de

wereld is uniek. Met licht. Met halfgeleiders. Het is een van de oprichters van TSMC, de grootste chipmaker ter wereld. ASML komt voort uit Philips. Met GE, Siemens, Toshiba heeft Philips het vermogen iets nieuws groot te maken. Het heeft iets bijzonders.'

### **Wat ziet u als zwakte van het huidige Philips? De strategie om alles op gezondheidstechnologie te zetten of de uitvoering van die strategie?**

'Wat u als een zwakte ziet, zien wij als een kans. Het is gemakkelijker om de executie te verbeteren dan de strategie.'

### **Wat was voor u een cruciaal moment in de gesprekken met de Philips-top?**

'Er komt een moment waarop je elkaar de vraag stelt: willen we samenwerken? Voor ons was vanaf het begin duidelijk dat als wij investeren we ook een plek in de raad van commissarissen willen. Philips had kunnen zeggen dat ze dat niet wilden. Dan was het niet doorgegaan.'

### **Hoe ontdek je of je samen wilt en kunt werken?**

'De Nederlandse directheid hielp daarbij. Ze noemden hun problemen bij de naam en draaiden niet om de brij heen. Wij hebben veel vertrouwen gekregen in de strategie, in het management van Roy (Jakobs, ceo, red.) en in Feike (Sijbesma, president-commissaris, red.) en zijn raad van commissarissen. Sergio sprak altijd vol lof over Feike.'

### **Hoe gaat u Philips helpen?**

'Wij willen Philips steunen in de uitvoering van de strategie door het aan te moedigen geen overhaaste beslissingen voor de korte termijn te nemen die hun langetermijnbelang schaden. Excessieve

dividenduitkeringen of aandeleninkoop kunnen bijvoorbeeld het tempo van innovatie remmen. De culturele transitie van Philips is niet snel klaar. Daarom maak ik mij ook geen zorgen bij een nieuwe tegenslag, zoals laatst (apneuapparaten kunnen volgens de Amerikaanse toezichthouder FDA [in brand vliegen](#), red.).’

### **Hoeveel tijd krijgt Philips van u?**

‘Feike zei me al dat ik deze vraag van u kon verwachten. Wij hebben in onze kernwaarden geduld en gedrevenheid. Het is de kunst steeds het evenwicht tussen deze twee te vinden.’

### **Hoe weet Roy Jakobs of hij in uw ogen voldoende progressie maakt?**

‘Roy, Feike en wij willen allemaal hetzelfde. We hebben geen tijdpad en ook geen draaiboek zoals activisten. We hebben geduld. Ik ben mij bewust van de Nederlandse gevoeligheid rond activistische aandeelhouders. We zijn betrokken eigenaren, geen activisten of financiers.’

De Agnelli's ademen aristocratie, en Elkann vormt daarop met zijn internationale opvoeding geen uitzondering. Geboren in New York bezocht hij scholen in Brazilië en het Verenigd Koninkrijk. Zijn middelbare school stond in Parijs en in 2000 studeerde hij af in technische bedrijfskunde aan de Politecnico di Torino, een van de beste universiteiten van Italië. Zijn opvoeding werd afgerond met incognito stages bij autofabrieken van de familie in Engeland en Polen en bij General Electric in de VS, destijds gezien als het beste bedrijf ter wereld.

Deze Investor Day bezoekt Elkann in een door hem zelf bestuurde elektrisch aangedreven Fiat 500. Het FD rijdt

met hem mee. De tocht leidt dwars door Turijn naar Lingotto. Deze voormalige Fiat-fabriek met de beroemde testbaan op het dak is tegenwoordig winkelcentrum, hotel, conferentieoord en museum van door de familie verzamelde kunst.

Voor en achter het blauwe autootje rijden twee zwarte bolides met verduisterde ramen. Beveiliging? Een korte knik. Het is de prijs van roem en rijkdom. In Amsterdam kan Elkann volgens zijn collega's nog wel alleen over straat.

In het Lingotto-restaurant zijn wij hoewel het lunchtijd is de enige gasten. Het drie man sterke personeel schuift de stoelen aan en serveert kalfsvlees. Elkann zelf raapt het gevallen servet van de journalist op en legt het achteloos naast diens bord.



Elkann houdt van interactie en stelt zelf graag vragen om te voorkomen dat hij in zijn eigen waarheden gaat geloven. Foto: Giuliano Berti voor het FD

**U heeft deze baan door geboorte. Twijfelt u wel eens?**

‘Ik ben dankbaar voor het privilege en mij elke dag bewust van mijn verantwoordelijkheid voor de familie en de organisatie. Natuurlijk twijfel ik. Twijfel is onderdeel van de menselijke natuur en voor mij een motor van vooruitgang.’

### **U steekt via de Agnelli Foundation veel geld in ontwikkeling van onderwijs, vooral technisch onderwijs.**

‘Wij geloven dat onderwijs het meeste invloed op een samenleving heeft. Samen met CERN (Europees onderzoekscentrum voor fundamenteel onderzoek, red.) hebben we een programma ontwikkeld voor vernieuwend natuurkundeonderwijs op de middelbare scholen. We hebben een schoolkeuze-app ontwikkeld. We geloven in een conceptuele aanpak en investeerden bijvoorbeeld in het verbouwen van een oud gebouw in een school van de toekomst.’

### **U bent Italiaan, woont in Turijn. Toch bent u met Exor naar Nederland verhuisd.**

‘Niet omwille van de belastingen. Nederland is een stabiel land, met degelijke rechtspraak en een flexibel vennootschapsrecht. Er zijn hier ook veel mondiaal opererende bedrijven gevestigd met verschillende culturen. In zo’n omgeving passen wij.’

### **Hoe kijkt u naar de verkiezingsuitslag, met de PVV als grootste partij?**

‘Nederland is een land van coalities en stabiliteit. Zoals families bestaat het land uit leden met verschillende karakters. Niets wijst erop dat de stabiliteit op de tocht staat. Of ziet u dat anders?’

Na afloop van de routineus verlopen Investor Day drinken we te midden van analisten wat bruiswater in de koffiobar. Elkann vliegt vanavond nog naar Helsinki

voor het jaarlijkse Slush Tech Startup-evenement. Hij komt vaak in Silicon Valley, woont elk jaar het Mars-evenement bij van Amazon-ceo Jeff Bezos over kunstmatige intelligentie en machine learning en organiseert een jaarlijkse Italian Tech Week waar hij zelf internetondernemers als Brian Chesky van Airbnb interviewt. Via Exor Ventures en Exor Vento wordt geïnvesteerd in startups in Europa en de VS.

### **Hoe kijkt u naar kunstmatige intelligentie?**

‘Het is een uitslaande brand. Dat het veel zal veranderen in onze samenlevingen is duidelijk. We moeten het fenomeen eerst echt doorgronden om te weten hoe we het gaan gebruiken. Het probleem is dat de ontwikkelingen zo snel gaan dat we amper tijd hebben om AI ten diepste te begrijpen. We hebben zelf geld gestoken in Nebuly, een tool die analyseert hoe gebruikers omgaan met door kunstmatige intelligentie gegenereerde antwoorden. De oprichter loopt hier rond. Francesco, heb je een moment?’

Hij hoeft niet te schreeuwen. Naar de kleinzoon van Gianni Agnelli wordt zo ook wel geluisterd.

#### **Lees ook**



Hoe wankelend Philips een steunpilaar vond in een beroemde Italiaanse autofamilie



Komst van Fiat-familie Agnelli als bevriende aandeelhouder is opsteker voor Philips