

# Capitali, strategie e liti in famiglia l'anno zero dell'industria italiana Capitali e ricambio generazionale l'industria italiana è all'anno zero

**IMMAGIORI GRUPPI DEL CAPITALISMO ITALIANO, UN FATTURATO CUMULATO DI 40 MILIARDI, SONO AL CENTRO DI UN COMPLESSO PASSAGGIO GENERAZIONALE. I MERLONI HANNO FINITO COL VENDERE, I BENETTON SONO USCITI DALLA GESTIONE, DEL VECCHIO SI FONDE CON I FRANCESI**  
**(L'INCHIESTA)**

**IMPRESE FAMILIARI AL BIVIO: C'È CHI FINISCE COL CEDERE IL TIMONE, CHI SI FONDE CON UN FORTE GRUPPO INTERNAZIONALE E CHI AFFRONTA INCERTEZZE POTENZIALMENTE DEVASTANTI**

**Marco Panara**

Il 30 settembre 2016 è scomparso a 91 anni Bernardo Caprotti, creatore di Esselunga; il 16 gennaio successivo Leonardo Del Vecchio, 81 anni, conferisce la sua Luxottica al gruppo Essilor e diventa il primo azionista della multinazionale ormai diventata francese; nello stesso mese di gennaio Gilberto Benetton, 76 anni, lascia il vertice di Edizione Holding, mentre già da qualche tempo non c'è più nessuno della famiglia al vertice di Benetton Group. Andando un pochino più indietro, nel giugno del 2016 era scomparso il creatore della Indesit Vittorio Merloni all'età di 83 anni e, poco più di un anno prima, Michele Ferrero all'età di 90.

Esselunga, Luxottica, Edizione, Indesit, Ferrero sono tra le più grandi aziende italiane nate nel dopoguerra e tutte sono state o sono a un passaggio delicatissimo legato alla generazione del loro fondatore. Malcontati sono oltre 40 miliardi di fatturato complessivo e non è indifferente per le filiere dei fornitori, i territori di riferimento, in definitiva per l'economia italiana se cambiano guida, strategia, proprietà. Ma è solo la punta dell'iceberg. L'Italia è diventata un paese industriale a partire dagli anni '60 e lo zoccolo duro dell'imprenditoria nazionale è fatto dalle aziende nate nei due decenni successivi e sopravvissute fino ad oggi, molte delle quali hanno ancora alla guida i fondatori, ormai ultrasessantenni. Delle 2100 società italiane che hanno più di 50 milioni di fatturato e 250 dipendenti, ovvero tutte

escluse le piccole e le microimprese, più di mille hanno un socio o un amministratore che ha oltre settant'anni e 240 sono guidate da un ultrasessantenne che è anche azionista.

Se almeno un quarto delle imprese italiane sono alle prese con un passaggio generazionale certamente la cosa riguarda le singole famiglie e le relative imprese, ma la somma di un numero così rilevante di storie individuali diventa un fatto sistemico con effetti strutturali sul capitalismo italiano. Anche qui malcontati sono tra 50 e 60 miliardi di fatturato che si avviano a cambiare guida, strategie e forse proprietà. Dentro ci sono nomi che pesano nel sistema imprenditoriale italiano dalla Sara dei Moratti al gruppo Caltagirone, alla Immsi di Roberto Colaninno alla Prada guidata da Patrizio Bertelli, ad Armani, al gruppo Buzzi, a De Agostini e via elencando.

## I cinque Big

La prima cosa che viene da rilevare è che i cinque grandi di cui sopra - Caprotti, Del Vecchio, i fratelli Benetton, Vittorio Merloni e Michele Ferrero - sono dei personaggi davvero straordinari. Imprenditori veri, con enorme talento, determinazione e propensione al rischio che hanno creato aziende che l'Italia non conosceva e dato loro un posto nel mondo. E tuttavia anche loro, anche i migliori, non sono entrati davvero nella lega del grande capitalismo. Esselunga non è diventata Carrefour, Ferrero non è diventata Nestlé, Benetton non è diventata Inditex, Indesit non è diventata Electrolux o Whirlpool, anzi è stata venduta a Whirlpool. L'unica eccezione è forse Luxottica, che si è francesizzata con Essilor ma è oggi un leader integrato del suo settore. Perché per le imprese italiane, anche quelle della serie A nazionale sia così difficile passare nella Champions league del capitalismo resta un mistero.

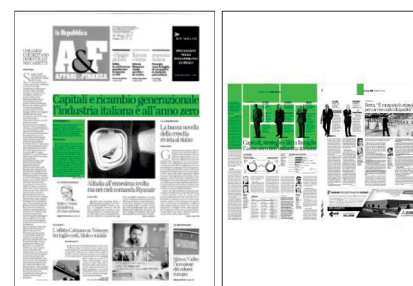
«François Pinault (gruppo Kering ndr) e Bernard Arnault (gruppo Lvmh ndr) hanno cominciato anche loro a costruire i loro imperi del lusso negli anni settanta, hanno anche loro famiglie complicate, ma sanno scegliere i manager, spesso italiani,

sanno accedere al mercato dei capitali e ci insegnano come gestire il made in Italy - dice Giovanni Costa, che per anni ha insegnato business strategy e organizzazione all'Università di Padova - il marchio Bottega Veneta non avrebbe avuto lo sviluppo che ha avuto se non fosse stato all'interno del gruppo Kering che ha una capacità straordinaria di integrare le competenze manageriali a quelle artigianali, e la Riviera del Brenta è fiorita con gli investimenti di Lvmh. A creare quell'artigianato di altissima qualità era stato Luigino Rossi, che poi si è ritirato perché in famiglia non c'era nessuno interessato a proseguire il suo progetto».

## Superare i limiti

Per Costa l'imprenditoria italiana non si è fatta «classe borghese capitalista», non è riuscita a superare i suoi limiti e quindi per grande che sia diventata (le poche volte che lo è diventata), non ha però saputo fare il salto di qualità. Secondo Stefano Micelli, docente di Economia e gestione delle imprese a Ca' Foscari, è anche il contesto che conta: «L'Italia ha perso due guerre, non ha alle spalle un impero coloniale, la sua industrializzazione è arrivata tardi. Inutile arrovellarsi su quello che non abbiamo, lavoriamo su quello che abbiamo, che sono imprese di mercato molte delle quali fanno fatica a crescere e ad adeguarsi in termini di organizzazione manageriale, tecnologia e mercati ai tempi che viviamo».

Ora però sta succedendo qualcosa che potrebbe cambiare il quadro, anche se non sappiamo ancora in quale direzione, e quel qualcosa è proprio il passaggio in atto. Uno dei motivi per i quali quel salto qualitativo



vo non è avvenuto è che l'impresa italiana è in gran parte di prima generazione. L'imprenditore fondatore ha intuito, talento, passione, ma si identifica spesso totalmente con l'azienda, fa fatica a delegare e ad aprire il capitale, spesso è uno straordinario uomo di prodotto ma meno di organizzazione e di finanza e, anche per ragioni di età, fa fatica a cogliere la portata delle nuove tecnologie. I suoi limiti personali diventano quelli dell'azienda che quindi cresce fin dove il fondatore riesce ad arrivare ma non va oltre. Michele Ferrero per esempio era contrario alle acquisizioni e ha sempre puntato solo sulla crescita interna. È questa la ragione per la quale la Ferrero non acquistò Parmalat, una rinuncia che è stata un'occasione perduta per la Ferrero che avrebbe quasi raddoppiato la sua dimensione, e per il paese che avrebbe avuto una multinazionale nel settore alimentare già diversificata e con le spalle larghe.

#### Multinazionale Ferrero

Con il passaggio del testimone a Giovanni Ferrero la crescita esterna è entrata nella strategia di sviluppo del gruppo e nel giro di un paio d'anni sono state acquistate la turca Oltan nel settore delle nocciole, la belga Delacre che produce biscotti e, nella cioccolata, l'inglese Thorntons e l'americana Fannie May la settimana scorsa.

Un altro gruppo che con il passaggio generazionale ha accelerato con le acquisizioni internazionali è la padovana Stevanato, una azienda molto innovativa nel settore del packaging farmaceutico. La lista potrebbe essere più lunga.

#### Lascia o raddoppia

La ragione è che molte imprese sono giunte al momento della scelta

chiave: lascia o raddoppia. A volte è lo stesso fondatore ad affrontare la decisione, Bernardo Caprotti per esempio aveva deciso di vendere ad un acquirente estero, sia perché lo sviluppo di Esselunga passa per l'internazionalizzazione e quello sarebbe stato un modo per assicurarlo, sia per lasciare una eredità più semplice da gestire alla sua complessa e conflittuale famiglia. Poi Caprotti non ha fatto in tempo a realizzare il suo piano e vedremo quale sarà il destino dell'azienda. Del Vecchio invece ha scelto di raddoppiare, con una operazione complessa attraverso la quale conferisce Luxottica ad Essilor e diventa il primo azionista di quest'ultima. Il gruppo perde la testa italiana ma diventa più grande, ha un management forte e la famiglia Del Vecchio, anch'essa assai articolata, potrà con meno difficoltà trasformarsi in azionista pura.

Talvolta vendere è la scelta degli eredi, come è accaduto con i fratelli Rovati per la Rottapharm o a Carlo Pesenti con Italcementi. Quello che è difficile è stare fermi, e per chi arriva al timone i freni alla crescita esterna sono minori. I Lavazza rendendosi conto che nel settore del caffè il processo di consolidamento stava accelerando e che loro rischiavano di trovarsi "sul tavolo e non intorno al tavolo", hanno deciso di acquistare la francese Carte Noire. Nello stesso modo la nuova generazione di Lunelli ha allargato il gruppo dello spumante Ferrari acquistando il controllo del blasonato prosecco Bisol, e così tanti altri. Il segnale è che se l'azienda non viene ceduta e se la seconda generazione non litiga, come spesso accade, e finisce per perdere l'azienda o danneggiarla, in molti casi fa il passaggio che la prima non aveva fatto aprendo ad una gestione più condivisa e manageriale e alla

crescita esterna. Talvolta anche al capitale esterno.

Di casi di litigi familiari che hanno danneggiato le aziende è piena la storia, ma i passaggi del timone ben riusciti sono numerosi, anche se forse non la maggioranza. De Longhi, Rana, Cremonini, Carraro, Zambon, Garrone, Buzzi, i Fabbri di Starhotel, i Pasqua dell'Amarone per fare alcuni esempi. I figli hanno fatto esperienze in azienda o si sono formati fuori e hanno ottenuto la fiducia dei padri e dei dipendenti.

#### Le famiglie di domani

Altri si preparano. Mario Moretti Polegato ha affidato le cure della controllata Diadora al figlio Enrico e la cosa sembra funzionare. A guidare la GTech del Gruppo De Agostini è stato chiamato Enrico Drago, figlio di Marco, che si è formato nel gruppo Inditex fino a diventare amministratore delegato di Zara Italia.

Altri fanno scelte diverse. Maurizio Marchesini per la sua azienda di packaging ha scelto un amministratore delegato esterno alla famiglia e gli ha affidato la missione di raddoppiare il fatturato nei prossimi dieci anni. I due fratelli Perfetti hanno affidato il loro gruppo terzo al mondo nella produzione di caramelle e gomme americane a un giovane amministratore delegato indiano.

Molte famiglie si sono attrezzate con codici molto precisi per l'ingresso degli eredi in azienda, da De Agostini a Zegna. Le soluzioni sono tante ma, come sempre quando si tratta di mogli, figli, cognati e cognate, la loro applicazione è assai delicata. E tutt'altro che indifferente per il paese perché da questo passaggio l'Italia dell'impresa uscirà diversa. Tra cinque anni potremmo trovarci a raccontare un'altra storia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

(LE DINASTIE)

**VITTORIO MERLONI**

Il gioiello del "bianco" è finito tutto agli americani



Vittorio Merloni è scomparso nel 2016 a 83 anni. Già da qualche anno era stato perfezionata la vendita del gruppo agli americani di Whirlpool. La Industrie Merloni, il nucleo originario, fu fondata nel 1930 a Fabriano da Aristide Merloni: nel 1960 era nato il marchio Ariston. La divisione elettrodomestici era quindi stata ridenominata Indesit.

**LEONARDO DEL VECCHIO**

La fusione con i francesi e le insoddisfazioni dei giovani di famiglia



Il patron del gruppo ha appena perfezionato la fusione con il gruppo francese Essilor, leader nel settore delle lenti. Il titolo Luxottica verrà ritirato dalla Borsa, ma l'anziano patron (classe 1935, secondo uomo più ricco d'Italia) prenderà nel nuovo gruppo un ruolo primario. Al momento della fusione, Luxottica aveva 78mila dipendenti e 7 mila negozi.

**MICHELE FERRERO**

Scomparso il patriarca via all'espansione internazionale



Michele Ferrero, scomparso nel 2015, era contrario alle fusioni. Viceversa, i suoi successori, tutti nella linea familiare guidati dal figlio Giovanni, hanno intrapreso un percorso di crescita fondato sui merger internazionali. L'ultima acquisizione, perfezionata pochissimi giorni fa, riguarda l'americana Fannie May.

**LUCIANO BENETTON**

Via dalla gestione tutti i membri del clan di Ponzano



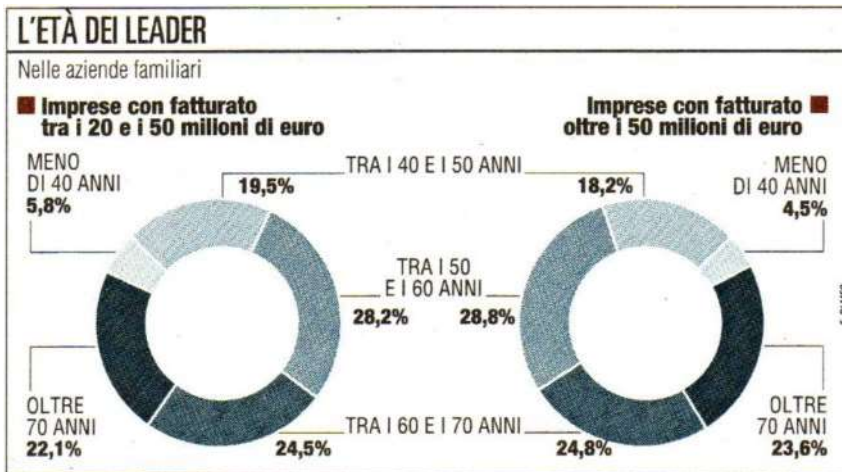
Il fondatore del gruppo, classe 1935, è da tempo fuori dalla gestione materiale. In gennaio è uscito poi dal vertice della controllata Edizione Holding anche il fratello Gilberto, classe 1941. A questo punto non c'è più nessun membro della famiglia al vertice del gruppo, fondato nel 1965, una delle aziende di moda più note nel mondo oltre che proprietaria di Atlantia.

**BERNARDO CAPROTTI**

L'incertezza più totale avvolge il futuro dei gloriosi supermarket

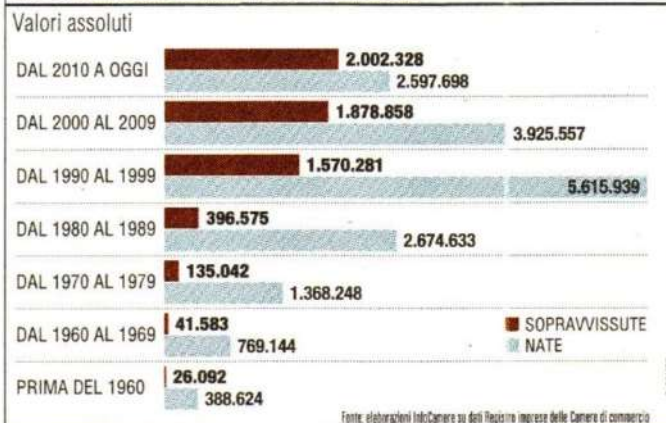


L'anziano patron è morto a 91 anni nel 2016 prima di poter realizzare il suo disegno, che era quello di vendere l'azienda a un partner estero. L'operazione doveva avere anche lo scopo di calmierare le liti all'interno della sua numerosa e articolata famiglia. Ora non è ben chiaro quali decisioni saranno prese per la gestione della gloriosa catena di supermarket.



Come si evince dai grafici, la nascita di nuove imprese sta rallentando rispetto al primo decennio del secolo. Per un quarto, sono gestite da imprenditori 60-70enni

### LA CREAZIONE DELLE NUOVE IMPRESE



### I NUMERI UNO

Imprenditore	Età	Impresa	Carica
FRANCESCO G. CALTAGIRONE	73	Gruppo Caltagirone	Presidente
ALBERTO BOMBASSEI	75	Brembo	Presidente
ENRICO BUZZI	78	Buzzi Unicem	Presidente
LUIGI CREMONINI	77	Cremonini	Presidente
MARCO DRAGO	70	De Agostini	Presidente
GIUSEPPE DE LONGHI	77	De Longhi	Presidente
ROBERTO COLANINNO	72	Piaggio	Presidente/AD
PATRIZIO BERTELLI	70	Prada	Consigliere delegato
FERRUCCIO FERRAGAMO	70	Ferragamo	Presidente
GIORGIO ARMANI	83	Armani	Presidente/AD
GIANMARCO MORATTI	81	Saras	Presidente
MASSIMO MORATTI	72	Saras	Amministratore delegato

### IL CASO

#### Gestire le fortune anziché investirle

Molte famiglie imprenditoriali che hanno accumulato o hanno venduto la loro azienda sono alla ricerca di opportunità di investimento per i loro capitali, ma più che comprare aziende da gestire direttamente tendono a seguire altre strade. Questo spiega il successo nella raccolta fondi della Tip di Tamburi, di Investindustrial di Bonomi, delle varie Spac che stanno fiorendo in questi mesi o la scelta di creare o acquistare strumenti di investimento come ha fatto Carlo Pesenti con Clessidra.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Francois Pinault (1)** e **Bernard Arnault (2)**: i due grandi imprenditori francesi hanno creato negli anni delle vere corazzate nel settore del lusso, spesso grazie alle acquisizioni in Italia

**Giovanni Ferrero (1)**, l'erede alla guida del gruppo; **Gilberto Benetton (2)**, l'ultimo rappresentante del nucleo familiare originario ad aver lasciato la guida aziendale

**Mario Moretti Polegato (1)** che sta gradualmente passando i poteri al figlio; **Marco Drago**, a capo del gruppo De Agostini (2)

[L'INTERVISTA]

# Berta: "È mancato lo stimolo per un vero salto di qualità"

UN MIX DI PROVINCIALISMO E DI ASSENZA DI APPOGGI POLITICI, SPIEGA LO STORICO DELL'INDUSTRIA, HA FATTO PERDERE L'OCCASIONE DI REGGERE AL CAMBIAMENTO GLOBALE

**G**iuseppe Berta è uno storico che ha dedicato la sua ricerca soprattutto all'impresa. «Viene da chiedersi perché anche le nostre migliori imprese non siano riuscite a raggiungere una dimensione e un'attitudine veramente capitalistica. Probabilmente è mancata la capacità di costruire quell'intreccio virtuoso tra politica, economia e istituzioni che in altri Paesi è stato creato ed è diventato un retroterra fondamentale per lo sviluppo dei gruppi più robusti».

**È il controllo familiare ad aver pesato?**

«In parte, ma sono nate come imprese familiari, e molte lo sono ancora, anche le grandi multinazionali francesi, tedesche, svizzere. Quello che è mancato è un contesto che ne favorisse l'evoluzione e la trasformazione da imprese di mercato a vere imprese capitaliste».

**Gran parte delle aziende italiane sono ancora di prima generazione, nei paesi che lei citava l'industrializzazione è arrivata prima.**

«La prima generazione ha la forza dell'imprenditore, l'intuizione, la determinazione, la propensione al rischio, ma anche i suoi limiti di competenza, di visione, di legame viscerale con l'impresa con la quale l'imprenditore-fondatore spesso si identifica, e questo diventa un limite alla crescita».

**Gran parte delle imprese che hanno fatturato di rilievo sono nate tra il '60 e il '90 del secolo scorso e ora siamo nel pieno di un passaggio generazionale di massa, cosa ci dobbiamo aspettare?**

«Un cambiamento che si sovrappone ad altri cambiamenti profondi, tecnologici e di mercato, che anzi anche per l'età avanzata di molti imprenditori cogliamo in ritardo. Molte aziende vengono vendute spesso a compratori esteri, il che non è un male se, sia pure con una proprietà diversa, restano legate alla matrice che la ha fatte nascere. Se l'azienda va bene ed ha intorno quello che le serve per crescere e prosperare non ha importanza se il gruppo proprietario ha sede a Hong Kong o ad Amburgo».

**Non tutte saranno vendute però, in molte la se-**

**conda generazione è già al comando o si appresta ad arrivarci.**

«Se è stata educata bene ed ha le spalle per sostenere quello che gli viene lasciato potrebbe essere in grado di fare il salto di qualità. L'importante è che i figli abbiano la consapevolezza di non poter replicare il padre, mentre partono con quel po' di distanza in più dall'azienda che dovrebbe consentire loro di vederne i limiti. La sfida sarà integrare quello che manca, spesso un capitale adeguato, ancora più spesso competenze manageriali. Bisognerà scegliere bene gli uomini, dare loro autonomia e responsabilità e aiutarli a crescere».

**Questo passaggio potrebbe essere anche una opportunità?**

«Come sempre. Spesso l'imprenditore fondatore è contrario alle acquisizioni e punta esclusivamente sulla crescita interna, il che rende assai più lenta la crescita stessa. Se è in età avanzata talvolta fatica a capire le nuove tecnologie, resiste alla necessità di dare una governance più articolata e trasparente. Se chi succede loro saprà superare questi limiti la crescita delle imprese potrebbe accelerare, ma dobbiamo affrettarci a colmare un ritardo culturale, altrimenti non andremo lontano».

**A cosa si riferisce?**

«Al fatto di accettare e comprendere la complessità, alla capacità delle imprese e degli imprenditori di fare autoanalisi, diagnosticare cosa manca e trovare la soluzione. È un passaggio, quello verso la complessità e il superamento dei propri limiti, che molte imprese non sono in grado di fare da sole e vanno aiutate».

**Da chi? Dalle banche?**

«Le banche sono lontanissime. Ora stanno nascendo questi *innovation hub* che possono avere un ruolo e le organizzazioni territoriali, non quella nazionale che sembra si stia liquefacendo, potrebbero aiutare a connettere i centri della ricerca, dell'innovazione e della competenza con le imprese, trovando un linguaggio comune che ancora non c'è». (m.p.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**Giuseppe Berta,** l'economista che si è dedicato alla storia del capitalismo italiano negli anni del boom economico e in quelli successivi

