

Dir. Resp.: Mario Calabresi

Salvatore Ferragamo il nuovo patto in famiglia

Vittoria Puledda
a pagina 16

Patto in famiglia per il futuro di Ferragamo

IN ARRIVO UN ACCORDO CHE PREVEDERÀ LA PRESENZA MASSIMA DI TRE EREDI DI SALVATORE NELL'AZIENDA IN ITALIA E IL CONSENSO DEL CONSIGLIO DI FAMIGLIA NELLA SCELTA DEI MANAGER CHE DOVRANNO AVERE UN CURRICULUM QUALIFICATO
Vittoria Puledda

Milano

Facciamo un Patto. In casa Ferragamo se lo sono detti in febbraio e i legali da allora sono all'opera. Dovrebbero finire entro l'autunno, ma non è escluso che concludano i lavori prima, magari entro l'estate. In realtà, la *maison* fiorentina non ha fretta («Per le aziende familiari è importante fare le intese quando non servono», aveva sottolineato a suo tempo Ferruccio) ma nello stesso tempo ha consuetudine con questi strumenti: è stata tra le prime in Italia a dotarsi di un Accordo di famiglia, scritto in anni lontani da Alfredo Ambrosetti, precursore di questi strumenti in Italia. Poi, al momento della quotazione, l'accordo fu lasciato cadere, anche per non ingenerare dubbi sulla natura di patto parasociale (che non aveva e non vuole avere nemmeno ora); adesso, la decisione di rispolverare quella filosofia e di aggiornarla.

Pur essendo un accordo tra privati, quando tutto sarà ultimato il testo dell'Accordo verrà reso noto e presentato alla Consob e al mercato.

Più che altro sarà un "codice di comportamento" per i numerosissimi membri della famiglia, una sorta di guida morale (ma con tante implicazioni pratiche) per gestire nel migliore dei modi il passaggio generazionale nella Ferragamo ma anche nell'altra società di famiglia, la Lungarno Albergi.

Non sarà un Patto parasociale, né un Patto di famiglia nel senso tecnico previsto dalla legge Vietti (sui passaggi ereditari). La mag-

gior parte dei firmatari - una trentina, mentre circa 40 rappresenta la quarta generazione - non ha nemmeno azioni (e comunque i rapporti patrimoniali sono disciplinati dagli statuti delle rispettive società) ma la partecipazione all'Accordo prevede regole e oneri, anche per il mancato rispetto.

L'Accordo, per ora un canovaccio avanzato che deve ancora essere affinato, prevederà la presenza massima di rappresentanti della famiglia nella struttura manageriale (si ragiona di un tetto di tre eredi di Salvatore nel gruppo in Italia, altri potranno essere presenti all'estero); non solo, gli aspiranti manager devono avere un curriculum qualificato (anche in termini di altre esperienze lavorative) e il consenso del Consiglio di famiglia, fermo restando che spetta all'azienda individuare i manager. Il concetto di fondo è che la Ferragamo non deve essere infarcita di familiari, quasi per inerzia o per diritto divino. Altre regole riguarderanno i profili dei futuri consiglieri Ferragamo, perché anche per loro vale la qualificazione professionale e non solo il possesso azionario.

Una volta l'anno si riuniranno in forma plenaria tutti i membri della famiglia e, in caso di disaccordo profondo, ci saranno procedure particolari per cercare di ricomporre i dissidi (comprese forme di arbitrato). Altre norme riguardano lo stile delle esternazioni e le regole per utilizzare il nome per attività concorrenti, anche se i singoli aspetti devono ancora essere vagliati prima di diventare definitivi.

Gli Accordi di famiglia sono piuttosto diffusi anche se statistiche non ce ne sono perché essendo scritte private spesso restano riservati. Nella loro forma più vincolante diventano Patti (legge Vietti) in altre hanno valore morale - ma anche pratico, tra chi firma gli impegni - e possono ad esempio prevedere l'esclusione dei coniugi in azienda. L'obiettivo è di fissare le regole del gioco, soprattutto nei passaggi generazionali, ricorda Dario Voltattorni, direttore generale dell'Aidaf (l'associazione tra le aziende familiari) e in genere hanno una durata quinquennale. «Sono strumenti utili per creare coesione tra i familiari - conferma Guido Corbetta, pro-

fessore di Strategia aziendale alla Bocconi - ma da soli non bastano: servono strutture giuridiche adeguate e la capacità di trasmettere alle nuove generazioni la leadership imprenditoriale, non quella manageriale che nelle grandi aziende spesso è fuori dalla famiglia». Gli esperti ritengono che nel prossimo futuro gli Accordi saranno sempre più diffusi, visto che nel decennio a venire circa il 40% delle aziende familiari sarà alle prese con il passaggio generazionale. Un'esigenza particolarmente sentita.

Nel caso di Ferragamo, gruppo quotato e molto articolato, la struttura complessiva dal punto di vista societario è già molto ramificata. Il controllo è saldamente riconducibile alla Ferragamo Finanziaria, che ha il 57,77% della società quotata. Cinque dei sei fratelli ed eredi hanno - con quote individuali - un ulteriore pacchetto della Salvatore Ferragamo di poco superiore al 10% (in parte ceduto in usufrutto alla madre); la moglie del fondatore, Wanda Miletti, non ha azioni dirette ma ha usufrutto e diritti di voto su una quota complessiva pari al 10,6%. Anche nella finanziaria la signora, novantaseienne, ha cospicui pacchetti di azioni in usufrutto, ma nulla come proprietà diretta.

I pacchetti detenuti direttamente dai fratelli Ferragamo (non attraverso la finanziaria) non sono legate da patti di sindacato, mentre la Ferragamo finanziaria ha sindacato una quota pari al 54,71 per cento della società quotata con il socio cinese Peter Woo (che controlla il 6 per cento della Salvatore Ferragamo); il patto parasociale è ormai in scadenza (il 29 giugno 2017). Dopo il tacito rinnovo di tre anni fa, è possibile che venga di nuovo confermato ma per ora non ci sono stati annunci ufficiali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





1438

MILIONI DI EURO

È il fatturato del gruppo Ferragamo al 31 dicembre del 2016. L'Ebitda è stato di 324 milioni mentre il risultato operativo è stato di 264 milioni. L'utile netto del periodo è stato di 198 milioni, superiore a quello del 2015 che si era fermato a 174 milioni

LA FERRAGAMO FINANZIARIA

Controlla al **57,77%** la società quotata Salvatore Ferragamo; Capitale Sociale

	Quote
■ Eredi FIAMMA F.	18,23% ⁽¹⁾
■ FERRUCCIO F.	18,23% ⁽¹⁾
■ GIOVANNA F.	18,23% ⁽¹⁾
■ FULVIA F.	18,23% ⁽¹⁾
■ LEONARDO F.	17,81% ⁽¹⁾
■ MASSIMO F.	8,05% ⁽²⁾

L'ALTRO PACCHETTO DEI FRATELLI

Nella società quotata; partecipazione pari al **10,63%** di Salvatore Ferragamo

■ Eredi FIAMMA F.	1,530% ⁽³⁾
■ FERRUCCIO F.	2,365% ⁽³⁾
■ GIOVANNA F.	2,365% ⁽³⁾
■ FULVIA F.	2,365% ⁽³⁾
■ LEONARDO F.	2,006% ⁽³⁾

(1) di cui 3,274% in usufrutto a Wanda Ferragamo
 (2) di cui 3,190% in usufrutto a Wanda Ferragamo
 (3) di cui 1,53% in usufrutto a Wanda Ferragamo

IL BUSINESS

Scarpe al 42,5% del totale

Pur nella diversificazione, le scarpe rappresentano ancora per la Salvatore Ferragamo la quota principale del fatturato, il 42,5 per cento. Gli altri articoli di pelletteria sono al secondo posto con il 36,8 per cento. Seguono poi abbigliamento, accessori e profumi, ciascuno dei quali ha poco più del 6 per cento del totale. Licenze e prestazioni (0,7 per cento) e locazioni immobiliari (0,9) chiudono i ricavi per categoria merceologica.

Per quanto riguarda la ripartizione del fatturato per canale distributivo, si osserva che il retail ha la quota maggioritaria con il 63,4 per cento, seguito dal wholesale con il 35 per cento. La stessa ripartizione ma per area geografica vede l'Asia e il Pacifico al primo posto con il 36,3 per cento, seguita dal Nordamerica (24,2). (a.b.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



A sinistra,
uno showroom
della
**Salvatore
Ferragamo**