

DINASTIE PRADA RADDOPPIA, EXOR CORRE: 10 ANNI DI IMPRESE FAMILIARI CHI VINCE E CHI PERDE

di **Maria Silvia Sacchi**

14

Cinque tra i più importanti gruppi sono usciti dalla classifica dei primi 25 e molti sono in flessione. Da Tronchetti Provera ai Merloni. Ma nomi nuovi scalano posizioni. Perché siamo un Paese che crea (ancora) imprenditori

UN DECENNIO DI CAPITALISMO FAMILIARE

di **Maria Silvia Sacchi**

Cambia volto il capitalismo familiare italiano. Negli ultimi dieci anni cinque tra le più importanti famiglie imprenditoriali sono, infatti, uscite dalla classifica dei primi 25 gruppi del Paese. Sarebbero sei se si fosse contato anche Astaldi, uno degli emergenti in concordato dallo scorso ottobre e in questi giorni oggetto di un'offerta di acquisto da parte di Salini-Impregilo.

L'unica famiglia che resta al suo posto — in cima alla graduatoria, tratta dal 10° Osservatorio Aub realizzato da **Guido Corbelli**, Fabio Quarato e Alessandro Minichilli dell'Università Bocconi — è quella degli Agnelli, che si presenta, però, con un gruppo trasformato dal lungo periodo a guida Elkann-Marchionne. Accanto a chi è uscito dal vertice della classifica, altri nomi storici sono scesi di posizione lasciando spazio a un tipo diverso di famiglie e di imprese che paiono sempre meno fondate sul cosiddetto capitalismo relazionale e sempre più esposte invece al confronto internazionale. Come se ci si avviasse alla fine di un ciclo di cui la crisi dei Marzotto, all'inizio del 2000, era stata anticipatrice. «Questo è un Paese che continua a generare imprenditori, persone che per ambizione personale mettono in piedi imprese che poi crescono anche in modo significativo e vanno a sostituire i campioni che non ci sono più. È un segnale importante. Speriamo che

non si stanchino», dice **Guido Corbelli**, professore di Strategia delle imprese familiari e titolare della cattedra Aidaf-Ey.

Un sistema fluido

Se si guardano i nomi usciti si vede che sono tra quelli che hanno segnato la storia economica italiana. Come i Tronchetti Provera di Pirelli (dieci anni fa al quarto posto), i Pesenti di Italmobiliare (quinti nel 2007), i Garrone di Erg, i Merloni di Indesit (allora i8esimi), i Bastianello dei supermercati Pam (19esimi nel 2007). I Riva hanno perso Ilva, come è noto, ma riescono ugualmente a restare tra i primi 25 grazie all'altro «pezzo» del loro business. Altri, resistono ma scendono di posizione, per esempio i Barilla, i Berlusconi, i De Benedetti.

Non tutte le situazioni sono uguali. Perché se c'è chi ha ceduto il controllo dell'azienda, come nel caso di Pirelli e di Indesit, c'è chi invece ha cambiato business come i Garrone che nel 2007 erano secondi dopo gli Agnelli e oggi hanno un decimo dei ricavi di allora dopo aver ceduto il comparto petrolio ai Brachetti Peretti (l'operazione si è perfezionata il 1 gennaio 2018) per puntare sulle energie rinnovabili. Un passaggio simile a quello dell'Italmobiliare dei Pesenti, che ha ceduto Italcementi ai tedeschi di Heidelberg per indirizzarsi sul private equity. Scalano, invece, posizioni,



tra gli altri, Ferrero (era 9a ora è 3a), Luxottica (dall'11° al 4° posto), Cremonini (dal 22° al 12°), Menarini (dal 21° al 13°), Grimaldi (dal 31° al 21), Prada (dal 37° al 24°). La tabella in pagina mostra il «movimento» che si sta registrando. «Oggi assistiamo a una fluidità — ovvero, società che entrano tra le principali per un certo periodo e che poi ne escono — che vedremo di più in futuro. Le imprese italiane sono sempre più concentrate in settori altamente competitivi, non protetti. Molte, poi, essendo di media dimensione e a controllo familiare sono soggette alla volatilità della famiglia», prosegue il docente.

I dati dell'Osservatorio verranno presentati martedì 27 novembre in Bocconi, compresi i nomi delle 500 aziende benchmark (la classifica in questo caso è stata fatta secondo il fatturato 2016 per avere dati comuni a tutte). «La lettura decennale dell'Osservatorio Aub sottolinea una volta di più il ruolo fondamentale delle imprese familiari all'interno del tessuto economico, sociale e culturale del nostro Paese — dice Elena Zambon, presidente di Aidaf, l'associazione delle aziende familiari che promuove lo studio insieme a Bocconi, Unicredit e Borsa Italiana —. Ancor più importante perché il decennio preso in esame è stato caratterizzato da una profonda crisi economica, in cui tuttavia le imprese familiari hanno continuato ad investire, a svilupparsi e ad assumere». Nelle aziende con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro, infatti, l'incidenza dell'occupazione delle aziende familiari è cresciuta di quasi 10 punti percentuali. «Al tempo stesso — conclude Zambon — si

conferma la assoluta necessità per le imprese italiane di aumentare la loro dimensione, di incrementare la presenza internazionale e di aprire l'organizzazione a manager qualificati».

Aprirsi di più

Crescere è ormai indifferibile. «Il primo passo da compiere perché questo avvenga è aprire la governance — considera [Guido Corbetta](#) —. Lo si vede con chiarezza dall'analisi: una volta che hai fatto funzionare bene la governance, ti senti anche più sicuro nell'assumere amministratori delegati non familiari e probabilmente, a quel punto, diventa anche più facile aprire il capitale». Eppure c'è un dato dell'Osservatorio che sembra andare in direzione contraria: l'età dei leader. Quelli ultrasettantenni sono aumentati di quasi 10 punti in un decennio e oggi rappresentano ben un quarto di tutti i capo azienda. «Su questo va fatta una riflessione — risponde il docente —. È, infatti, più che raddoppiata anche la leadership collegiale, quella, cioè, in cui vi sono per esempio due co-amministratori delegati. Nello studio prendiamo in esame l'età del più anziano perché immaginiamo che sia la persona con maggior potere. Se invece prendessimo l'età del più giovane i numeri cambierebbero drasticamente». Leggendo dentro la complessità delle imprese familiari significa che queste co-leadership sono sempre più spesso passaggi generazionali in corso, dove il più anziano assume una funzione quasi da tutor di chi prenderà il suo posto. Se così fosse, una speranza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**I leader
over 70
sono un
quarto del
totale. Ma
ora fanno
da tutor
ai giovani**

La classifica Dati in migliaia di euro

Azienda	Posizione		Ricavi delle vendite	
	2007	2017	2007	2017
Exor	1°	1°	58.529.000	142.432.000
Edizione	3°	2°	8.688.522	12.528.410
Ferrero	9°	3°	5.753.704	10.877.522
Luxottica Group	11°	4°	4.966.054	9.157.291
Italiana Petroli¹	2°	5°	10.165.735	7.932.869
Esselunga	10°	6°	5.363.625	7.594.741
Saras	4°	7°	6.663.671	7.558.401
Salini Impregilio	20°	8°	2.530.406	5.939.976
Marcegaglia Holding	14°	9°	3.951.662	4.984.757
Fininvest	8°	10°	6.215.500	4.924.400
De Agostini	15°	11°	3.647.187	4.793.973
Cremonini	22°	12°	2.445.481	3.961.439
A. Menarini	21°	13°	2.508.828	3.602.783
Gruppo Barilla	12°	14°	4.244.813	3.470.976
Esprinet	23°	15°	2.430.064	3.217.172
Riva Forni Elettrici	61°	16°	1.111.324	3.184.487
Veronesi Holding	25°	17°	1.978.613	2.976.821
Finarvedi	48°	18°	1.395.858 ²	2.854.459
Buzzi Unicem	16°	19°	3.496.134	2.806.213
Cir	13°	20°	4.214.921	2.796.698
Grimaldi Group	41°	21°	1.514.587	2.762.049
Gruppo Finiper	28°	22°	1.846.918	2.743.514
Prada	35°	23°	1.660.561	2.741.095
Gruppo Danieli	37°	24°	1.602.486	2.555.713
Enoi	-	25°	259.021	2.531.586

In 10 anni sono usciti dai primi 25: Erg, Pirelli, Italmobiliare, Indesit, Gruppo Pam
1) Ex Gruppo Erg, da gennaio 2018 entrato in Api 2) Bilancio 2008
Fonte: Osservatorio Aub 2018

S.A.



MIUCCIA PRADA



Trasformazioni

Carlo Pesenti. Il gruppo che fa capo alla sua famiglia ha ceduto Italcementi ai tedeschi di Heidelberg



Cessioni

Maria Paola Merloni. Insieme a fratelli e sorelle ha ceduto il gruppo Indesit a Whirlpool



In Oriente

Marco Tronchetti Provera ha ceduto il controllo di Pirelli alla cinese ChemChina



Primo posto

John Elkann. La famiglia Agnelli era prima dieci anni fa e conferma la sua leadership



Distribuzione

Marina Caprotti, guida il gruppo Esselunga che ha scalato quattro posizioni dal 2007



Integrazioni

Leonardo Del Vecchio. L'anno prossimo salirà ancora grazie alla fusione di Luxottica con Essilor



Nuove visioni

Giovanni Ferrero. Da quando è alla guida del gruppo di famiglia ha iniziato una campagna di acquisizioni