

Noi e gli altri Da Fca a Vw, da Barilla a Carrefour

Famiglie Non solo Ferrero

Il capitalismo che vince

DI MARIA SILVIA SACCHI

Con la scomparsa di Michele Ferrero si riapre il capitolo delle imprese familiari. Secondo un'analisi dell'Università Bocconi su quattro Paesi europei, le italiane sono ancora troppo piccole. La gran parte delle società made in Italy sono nel momento del passaggio dalla prima alla seconda generazione. Pietro Marzotto racconta gli anni dalla successione al padre Gaetano, che costruì case e scuole per i dipendenti, fino alla divisione della famiglia.

ALLE PAGINE 2 E 3

I nostri gruppi troppo piccoli. Spesso è mancato il «Sistema Paese»

Analisi Confronto sulle imprese in quattro Paesi Ue. Ecco chi è cresciuto

Capitalismo familiare

La partita è persa se non pensa in grande

Dagli Agnelli ai Moratti, da Del Vecchio a Barilla e De Agostini
La classifica delle dinastie italiane. E il nodo vero: la successione



DI MARIA SILVIA SACCHI

Erano parole attese e, allo stesso tempo, sono state parole che hanno rassicurato. Perché il pensiero espresso da Giovanni Ferrero ai funerali del padre Michele, scomparso la scorsa settimana a 89 anni, hanno ricordato il passato e insieme tracciato la strada del futuro. Che è quella della continuità nel solco tracciato dal padre.

Quando un'impresa perde il suo capo carismatico, l'uomo che la incarna, si aprono mille interrogativi e mille paure. Che una stagione finisca per sempre. E questo è vero soprattutto di fronte a una storia dal successo straordinario come la Ferrero. Che ha radici locali ma insieme una dimensione internazionale che fanno dell'impresa di Alba e della sua famiglia una delle maggiori imprese italiane e una delle più note al mondo. Per Giovanni Ferrero, che è l'unico amministratore delegato dopo l'improv-



Capitale Giovanni Ferrero, Ceo del gruppo

visa scomparsa del fratello Pietro nell'aprile di quasi quattro anni fa, una eredità pesante.

«Mio padre Michele è stato un imprenditore che ha saputo guardare avanti. Ha sempre pensato che la fabbrica fosse per l'uomo e non l'uomo per la fabbrica». E, ancora, «per mio padre l'aspetto sociale è sempre venuto prima del profitto. Delocalizzare, razionalizzare, cas-

sa integrazione non sono mai state pronunciate».

L'analisi della cattedra Aidaf-Ey sulle prime 20 aziende familiari italiane messe a



Investitore Innocenzo Cipolletta

confronto con le prime 20 aziende familiari tedesche, spagnole e francesi (i risultati nel grafico in pagina) dicono che le italiane sono ancora troppo piccole. Come ricorda Guido Corbetta, titolare della cattedra Aidaf-Ey dell'Università Bocconi (il 4 marzo si terrà la *lectio inauguralis* della cattedra, con il titolo «La sorprendente resilienza delle aziende familiari»), nel commento pubblicato in pagina, la ventesima azienda tedesca è quasi tre volte la ventesima italiana, e la ventesima francese è il 50% della ventesima italiana.

Ruoli

Quasi tutte società italiane (ma anche alcune delle straniere come quelle del lusso) di prima o seconda generazione si trovano nel delicato passaggio dalla prima alla seconda generazione. I modelli che hanno scelto sono molto diversi l'uno dall'altro.

Se Ferrero ha una leadership sicura in Giovanni Ferrero, Menarini in Lucia Aleotti e lo stesso anche i De Agostini con Marco Drago benché siano, al contrario dei Ferrero e degli Aleotti, una famiglia numerosissima, non altrettanto si può dire di diverse delle imprese in esame. La Luxottica di Leonardo Del Vecchio si è appena trovata ad affrontare

questo tema e la scelta del fondatore, che ha sei figli da tre unioni diverse, è stata quella di non avere alcun rappresentante della nuova generazione nel consiglio di amministrazione che sarà nominato in primavera.

Decisamente contrastata è, invece, la successione in una impresa della grande distribuzione come Esselunga, dove il fondatore Bernardo Caprotti è da tempo in lite giudiziaria con i due figli maggiori, avuti dal primo matrimonio. In casa Marcegaglia, invece, i due figli del fondatore Steno (scomparso due anni fa) si sono ritagliati ruoli differenti, con uno più operativo per Antonio e uno più istituzionale per la sorella Emma.

Quanto ai quattro fratelli Barilla, figli dell'imprenditore Guido Barilla (nipote del fondatore dell'azienda alimentare di Parma) hanno scelto nei fatti la strada di una leadership collegiale. Giusto per fare qualche esempio.

Territori

«Teoricamente parlando — dice Innocenzo Cipolletta,

economista, presidente del Fondo italiano d'investimento sgr, un lungo corso ai vertici dei gruppi italiani — l'impresa nasce familiare e legata al territorio e la sua funzione iniziale classica è quella, crescendo, di portare con sé tutto il territorio. Se svolge bene la sua funzione, a un certo pun-

to si staccherà dal territorio d'origine, dove avrà fatto nascere imprese nuove che, magari, prima erano sue subfornitrici. È come un padre che a un certo punto sa lasciare andare un figlio. È se il modello non funziona che il territorio si spegne, come nel caso di Terni dove l'acciaieria non ha

creato granché intorno a sè». Ma le imprese familiari sono un mondo di contrasti. «Se pensiamo — ricorda l'economista — a una multinazionale come Coca Cola vediamo che sta ad Atlanta e ne fa un punto di forza, una caratteristica distintiva».

E Ferrero? «Sono una fa-

miglia eccezionale che può portare avanti l'azienda per molto tempo. Ma se vogliamo guardare le cose freddamente e in modo distaccato, la tendenza futura non potrà che essere di diventare ancora di più una multinazionale, magari sempre centrata ad Alba, ma con manager internazio-

nali e azionisti che per forza di cose aumenteranno di numero». In questo caso, la Borsa potrebbe essere una buona soluzione.

«Oggi la società non ne ha bisogno, ma se si traguarda il futuro, la quotazione deve diventare un'opzione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



S. Franchino

RICAVI OPERATIVI
(miliardi di euro)

38,9	Quotata
18	Non quotata
16,7	Quotata
14,4	Non quotata
11,6	Non quotata
8,2	Quotata
7,8	Quotata
7,4	Non quotata
7	Quotata
7	Quotata
5,2	Quotata
5,1	Non quotata
4,6	Quotata
4	Quotata
3,7	Quotata
3,2	Quotata
3,1	Non quotata
3,1	Non quotata
3,1	Non quotata
2,8	Quotata
2,7	Non quotata

Germania

RICAVI OPERATIVI
(miliardi di euro)

Volkswagen	203,1	Quotata
Bayerische	76,5	Quotata
Metro	64,3	Quotata
Robert Bosch	53,1	Non quotata
Continental	33,6	Quotata
Lidl Stiftung & Co.	27,5	Non quotata
Franz Haniel & Cie	25	Non quotata
Phoenix Pharmahandel GmbH & Co.	21,9	Non quotata
Tui	18,8	Quotata
Heraeus	17	Non quotata
Zf Friedrichshafen	17	Non quotata
Bertelsmann Se & Co.	17	Non quotata
Sap	16,8	Quotata
Henkel Ag & Co.	16,4	Quotata
C.H. Boehringer Sohn Ag & Co.	14,5	Non quotata
Heidelbergcement	14,2	Quotata
Otto (GmbH & Co.)	12,9	Non quotata
Rethmann Ag & Co.	12,2	Non quotata
Schaeffler	11,3	Non quotata
Merck	11,2	Quotata
Dr. August Oetker	10,8	Non quotata
Redfinn	9	Non quotata

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

Gli italiani



RICAVI OPERATIVI
(miliardi di euro)

Nome	Ricavi Operativi (miliardi di euro)	Stato
Fiat	86,8	Quotata
Saras - Raffinerie sarde	11,1	Quotata
Ferrero	8,1	Non quotata
Luxottica Group	7,3	Quotata
Esselunga	6,8	Non quotata
Pirelli & C.	6,1	Quotata
Erg	5,3	Quotata
De Agostini	4,9	Non quotata
Autogrill	4,5	Quotata
Atlantia	4,3	Quotata
Italcementi	4,2	Quotata
Marfin (Marcegaglia)	4,2	Non quotata
Riva Forni Elettrici	3,7	Non quotata
Prada	3,6	Quotata
Cremonini	3,4	Delistata
Mediaset	3,4	Quotata
A. Menarini	3,3	Non quotata
Barilla	3,2	Non quotata
Api	3,2	Non quotata
Danieli & C.	2,9	Quotata



Gli europei



Francia

RICAVI OPERATIVI
(miliardi di euro)

Nome	Ricavi Operativi (miliardi di euro)	Stato
Carrefour	76,7	Quotata
Finatis	50,2	Quotata
Groupe Auchan	48	Non quotata
Compagnie de Saint Gobain	42	Quotata
Bouygues	34,4	Quotata
Lvmh - Louis Vuitton	30,4	Quotata
Jean-Claude Coulon	27	Non quotata
L'oreal	23	Quotata
Michelin	20,3	Quotata
Sodexo	18,0	Quotata
Kering	12,8	Quotata
Bollore	11	Quotata
Cma Cgm	10,2	Non quotata
Pernod Ricard	8	Quotata
Lagardere	7,6	Quotata
Decathlon	7,5	Non quotata
Wendel	6,4	Quotata
Plastic Omnium	5,1	Quotata
Etablissements J. Soufflet	4,2	Non quotata
Leroy Merlin France	4,8	Non quotata
Dassault Aviation	4,6	Quotata



Spagna

Acs
Inmo
Industria De Diseno Textil
El Corte Ingles
Samede Inversiones 2010
Ferrovial
Abengoa
Grupo Villar Mir
Acciona
Fomento de Construcciones Y Contratas
Abertis Infraestructuras
Abeinsa
Obrascon Huarte Lain
Acerinox
Prosegur
Sacyr
Vilma Oil
Globalia
Grupo Isolux Corsan
Tecnicas Reunidas
Rucandio

Fonte: elaborazione cattedra Aidaf-Ey su dati Aida