

## LORENZO DILENA

■ Perché un imprenditore geniale, uno che si è fatto da sé ma che molti anni fa ha anche avuto la lungimiranza di fare un passo indietro e affidarsi a un manager esterno – decisione ripagata da risultati eccezionali – di punto in bianco si riprende la scena con piglio padronale d'altri tempi? A fine agosto il ribaltone

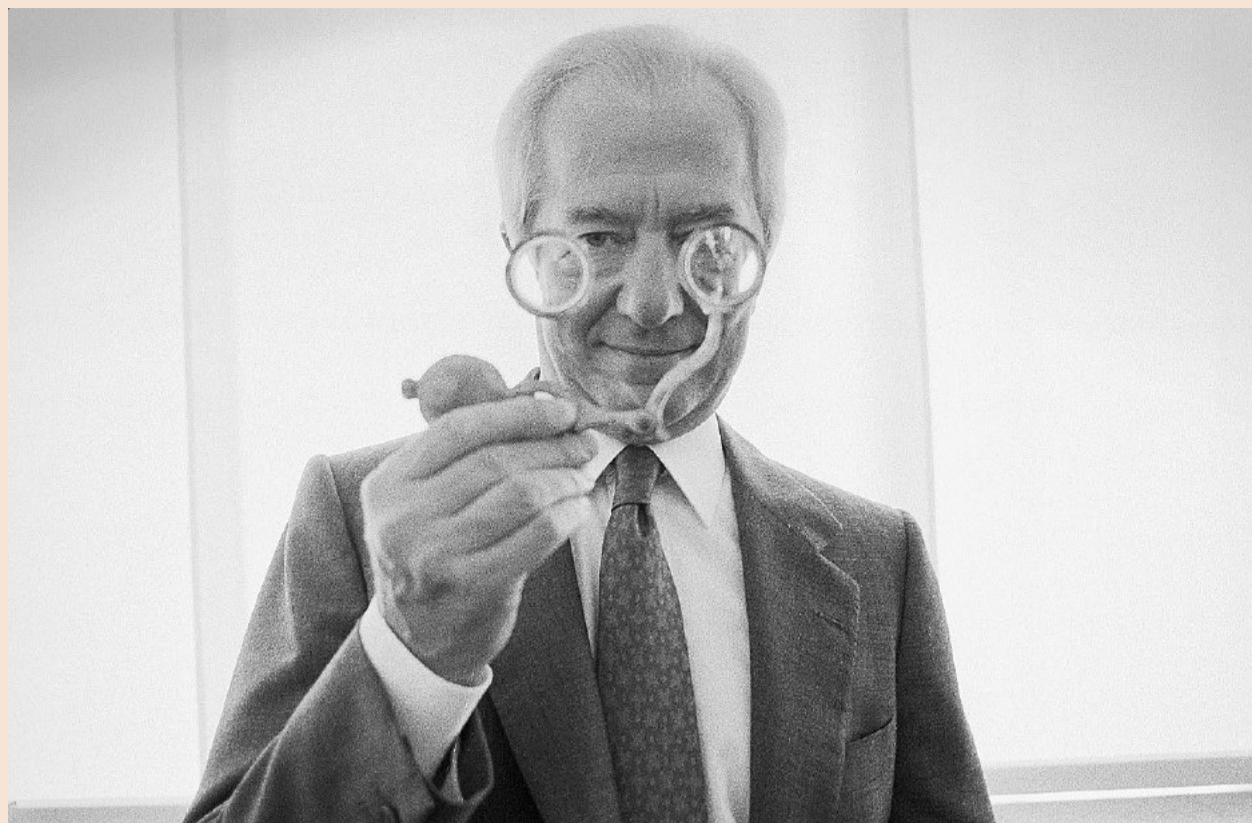
### Il nodo dell'eredità coinvolge altri grandi gruppi come Armani, Esselunga, Versace

al vertice di Luxottica, la multinazionale italiana degli occhiali con un fatturato di 7,5 miliardi di euro, è stato un mezzo choc: fuori Andrea Guerra, il manager che dal 2004 ha guidato con successo l'azienda e l'ha portata a essere il campione mondiale nel settore. Al suo posto un triumvirato di tre manager, coordinato dallo stesso presidente, fondatore e azionista di controllo, Leonardo Del Vecchio, 80 anni il prossimo maggio.

Non è certo il primo caso di divorzio clamoroso ai vertici di una grande impresa, e di un'impresa a controllo familiare, come è in questo caso. Qualche voce sull'addio del manager, connessa a un possibile incarico nel governo Renzi, era circolata nei mesi precedenti. Non sono mancate altre speculazioni, tutte rigorosamente smentite: da divergenze sui compensi a quelle sulle alleanze, e in particolare la mancata aggregazione con il gruppo francese Essilor, che avrebbe comportato una diluizione della proprietà attuale al 30%, dall'attuale 66% detenuto da Del Vecchio tramite holding, a qualche dissapore sui Google Glass, l'alleanza con il gigante del web per la realizzazione degli occhiali.

Di ufficiale, con una nota del 21 agosto, c'è il fatto che da tempo andava avanti un confronto «sulle strategie e gli assetti manageriali del gruppo». Ma soprattutto quanto dichiarato da Del Vecchio al *Sole 24 Ore*: «Prima c'era un solo manager, oggi ce ne sono due, ma presto saranno tre (...) con la consapevolezza di essere funzionali alle esigenze della proprietà (...) che si sta confrontando sul tema della successione (...) Quando si arriva a 80 anni bisogna pensare ai figli... quando arriverà il momento, ciascuno di loro troverà una collocazione nel triumvirato». A una prima lettura, sembra di trovarsi di fronte una marcia indietro o a un ripensamento della linea moderna di apertura al mercato e alla sue regole che il fondatore dell'azienda aveva intrapreso sin dagli anni '90 con la quotazione in Borsa. Quasi un'involuzione "padronale" che riafferma con forza le esigenze della proprietà familiare rispetto a quelle dell'impresa in sé, vista come un centro di interessi che, oltre agli azionisti, comprendono i dipendenti, i fornitori, i clienti e la collettività. L'ennesima riproposizione, questa volta davvero inattesa, di un deficit culturale della classe imprenditoriale italiana?

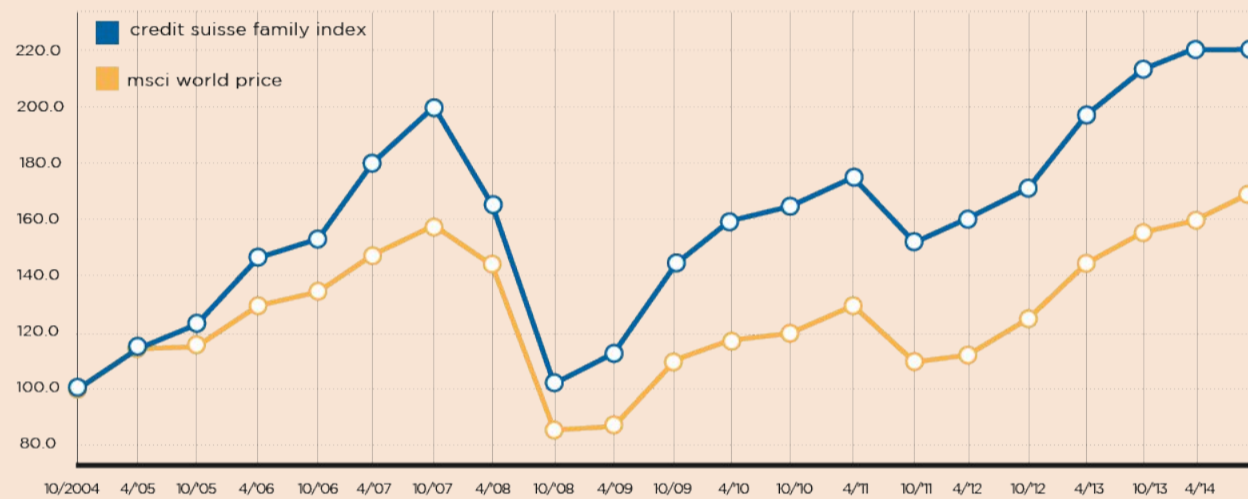
Le parole di Del Vecchio –



Leonardo Del Vecchio, fondatore e presidente di Luxottica

RENE BURRI / MAGNUM PHOTOS / CONTRASTO

#### LA PERFORMANCE DELLE AZIENDE FAMILIARI



# in azienda torna il figlio di papà

**Genealogia** | *Del Vecchio pensa al futuro e fa spazio agli eredi al vertice di Luxottica. Riadattando per il nostro tempo il modello familista di successione imprenditoriale*

sebbene poi smussate o smentite da successive dichiarazioni – aprono uno squarcio su un altro impegnativo confronto: quello che, al riparo dalle cronache giornalistiche, si sta conducendo al piano superiore, quello della proprietà. «Ciò a cui abbiamo assistito, infatti, è una successione manageriale», osserva Guido Corbetta, titolare della cattedra Aidaf-Ernst & Young di Strategia delle aziende familiari all'Università Bocconi, «mentre il tema della successione proprietaria è ancora lì, e a questo si aggiunge un altro tema, ancora più complesso, quello della successione imprenditoriale». Il caso riapre insomma gli eterni dilemmi sui

destini delle grandi imprese a proprietà familiare, su cui spesso hanno pesato le ambizioni e i dissidi degli eredi. Molte imprese di successo si sono andate a infrangere su questo scoglio. Per rimanere al caso di Luxottica, il 66% dell'azienda è in portafoglio alla holding lussemburghese Delfin, la cui nuda proprietà è stata già assegnata in parti uguali ai sei figli. Il che, sulla carta, non garantisce che ne possa discendere una conduzione unitaria e ugualmente coronata da successo. Un nodo che dovrà trovare una soluzione in molte altre grandi aziende italiane: da Esselunga, dove un lungo dissidio contrappone il fondatore-proprie-

tario dell'impresa Bernardo Caprotti ai figli, a più di un marchio di moda, cominciando da Armani, dove – per quanto è noto – lo stilista non ha ancora sciolto le riserve, fino al gruppo Prada. Un'altra maison, come Versace, ha fatto un primo passo, cedendo una quota al fondo di private equity Usa Blackstone: ma anche qui la questione della successione è tutta da costruire. «Tenendo sempre ben separati proprietà e management e rispettive responsabilità», ammonisce Giulio Sapelli, professore di Storia economica all'Università Statale di Milano, contrario «alle stock option che creano commistione ma favorevole ai bonus monetari».

La letteratura scientifica e i dati non danno indicazioni univoche. Un indice ad hoc creato per misurare le performance di 40 aziende europee e americana, con una proprietà e/o management familiare (Crédit Suisse Family Index), evidenzia un migliore andamento borsistico rispetto all'Msci World index: dall'ottobre 2004 allo scorso 31 agosto, le prime hanno più che raddoppiato le quotazioni (+120%), mentre l'indice globale dei mercati azionari è cresciuto di poco meno del 70%. Nello stesso tempo, è ampiamente documentato come la trasmissione di posizioni manageriali in famiglia non abbia dato grandi risultati, specialmente in Eu-

ropa e in America Latina, come ha fatto notare qualche tempo fa un economista come Alberto Alesina.

A loro modo famiglie come gli Agnelli in Fiat, gli Heineken dell'omonimo gruppo, o Ingvar Kamrad di Ikea hanno provato a tutelare le aziende dalla dinamiche famigliari, chi ricorrendo a holding-cassaforte, chi a trust o a fondazioni, con regole in grado di esprimere una direzione univoca. Non sempre con successo.

Emblematico è il caso della famiglia Merloni, proprietaria fino a qualche tempo fa della Indesit, multinazionale degli elettrodomestici dove peraltro Guerra aveva dato prova della sua qualità di manager. A dispetto della lunga preparazione alla successione voluta da Vittorio Merloni, gli eredi non sono stati in grado di traghettare l'azienda verso una nuova fase, e pochi mesi fa sono stati costretti a passare la mano, vendendo il gruppo al colosso americano Whirlpool.

Del Vecchio ha rivendicato il pieno diritto di un imprenditore a compiere le sue scelte, che nel suo caso sono sempre state

### Per Paolo Preti, della Bocconi, non è un passo indietro ma una strategia moderna

coronate da successo: «Ognuno ha il suo carattere e caratteristiche diverse nel modo di possedere o gestire un'azienda, non si può e non si deve generalizzare». Ma se già non è semplice individuare il modo per mettere d'accordo gli eredi, ancora meno lo è trovarne uno che abbia la stessa genialità del fondatore. In questa prospettiva, tuttavia, vale la pena di annotare una lettura in controtendenza del caso Luxottica data da Paolo Preti, studioso di organizzazione ed esperto di pmi e aziende familiari e anche lui docente alla Sda Bocconi: «Non è un passo indietro, semmai il completamento di una logica moderna: dall'azienda familiar-patronale all'impresa che delega ai manager ed è guidata da un amministratore delegato plenipotenziario, fino al passo successivo, quello di una squadra integrata». Il cambio di modello gestionale, dall'amministratore delegato unico a un piccolo comitato esecutivo, può funzionare nella misura in cui c'è un presidente come Del Vecchio che esercita un coordinamento. Ma quando non ci sarà più il fondatore? Un conto è la proprietà familiare, un altro la successione familiare nel management.

Uno studio di due ricercatrici Usa (Bertrand e Schoar, 2006) lascia la risposta aperta. A dispetto della marcata diffidenza di Max Weber, la storia è piena di spettacolari ascese di aziende a controllo familiare che hanno saputo rinnovarsi nel tempo e crescere. Ma a una condizione: niente nepotismo ai piani alti. Numeri alla mano, ne vanno di mezzo utili e quotazioni. Forse per questo, dopo il primo sfogo con il *Sole 24 Ore*, Del Vecchio ha corretto il tiro e ha escluso, per ora, ingressi di figli e nipoti. Salvo nuovi colpi di scena.