

Il colloquio Dopo la fusione Luxottica/Essilor e i giudizi sulle dinastie imprenditoriali, parla la presidente dell'Aidaf

Aziende «Se sono sane, la famiglia regge»

Elena Zambon: le tensioni nascono quando gli affari non vanno bene. Ma c'è il tema dell'eredità

DI MARIA SILVIA SACCHI

Siamo così, nel bene e nel male. Sta nel nostro Dna. Un Paese abituato a criticare se stesso, tanto che «anche il Tecnopolo, che è un modo diverso di fare ricerca, diventa un problema. Così avviene per le aziende familiari. Naturalmente, io difendo le imprese sane, che hanno governance rigorose e rispetto per i collaboratori, insomma un certo stile, anche etico, di fare impresa», dice Elena Zambon.

Di imprese familiari si è parlato molto in questi ultimi giorni. L'oggetto del contendere è l'operazione Luxottica/Essilor che ha scatenato parecchi commenti critici. Perché la famiglia azionista è composita, dunque certamente litigiosa, dunque pericolosa per la società stessa. E, poi, perché abbiamo perso un'altra azienda, finita in Francia, anche se la Delfin dei Del Vecchio avrà il 31% del capitale e il secondo azionista il 4%. E, insomma, i nostri imprenditori mollano tutti.

Prospettive

Le aziende familiari vivono una vita alterna, osannate «quando c'è una crisi e si vede chi ha resistito», criticate per tutto il resto. Zambon, imprenditrice del farmaceutico come presidente dell'azienda omonima, è impegnata da alcuni anni come presidente dell'associazione che raggruppa le aziende familiari, Aidaf, fondata da Alberto Falck. «Credo — dice — che ci sia una incoerenza quando parliamo di mercati globali e poi vogliamo a tutti i costi preservare la completa italianità delle aziende. Penso che ci siano delle formule, come que-

sta della famiglia Del Vecchio, in cui tu eserciti un ruolo di indirizzo attraverso le quote, purché tu sia un azionista di rilievo».

Il nodo è sempre lì: nel passaggio generazionale. Il padre e la madre di tutti i problemi delle imprese di famiglia. Secondo Zambon va ribaltato il punto di vista. «Prima c'è la salute del business — sostiene —. Senza di quella non ci può essere neanche il passaggio generazionale. Perché lì, sì, che le aziende le perdiamo: la mancanza di prospettive di crescita non può che portare ulteriori tensioni, la compagine azionaria si avvita. In queste situazioni è facile che, se si chiede uno sforzo come un aumento di capitale o di rinunciare ai dividendi, ci possa essere chi si mette di traverso, soprattutto gli azionisti non coinvolti in azienda, e che dunque fanno più fatica a capire le ragioni dell'impresa».

Ci sono casi celebri. Zambon non fa nomi, ovviamente, essendo presidente di Aidaf. Ma le cronache ce li ricordano. La grande famiglia Marzotto ha iniziato la sua diaspora quando le azioni della società avevano toccato livelli troppo bassi e i dividendi non arrivavano più in maniera sufficiente per garantire i numerosissimi azionisti eredi. I Tabacchi hanno dovuto cedere Safilo a causa del forte indebitamento contratto proprio quando il mercato aveva cambiato direzione. La famiglia Benetton (articolo in pagina) ha esplicitato divergenze familiari nel momento in cui l'azienda che ha originato la dinastia si è trovata a non saper più affrontare la concorrenza. Si potrebbe andare avanti a lungo.

Ecco perché il primo imperativo è che l'azienda cresca e sia sana. «Ci deve essere una capacità di vedere il futuro e, raggiunte certe dimensioni in settori complessi, anche una governance che separi il ruolo degli azionisti da quello dei manager. Perché ci sono fasi aziendali che si susseguono e che richiedono caratteristiche diverse a seconda del momento, è improbabile avere un manager per l'eternità». Ed è più facile «confrontarsi e guardarsi negli occhi con una persona esterna che non con un familiare, il quale esercita un doppio ruolo: quello di gestore e di azionista. Si innestano delle logiche pericolose per una conduzione serena della compagine societaria che deve seguire le strategie impostate».

Non pensa, Zambon, che ci sia spazio solo per le mega-azienda, «ci sono nicchie di iper specializzazione dove le grandi imprese non possono operare». La questione è, semmai, che c'è un gap troppo forte tra grandi e piccole. In ogni caso, «non si può dire che le imprese familiari siano ferme. Pensiamo ad Amplifon che ha rilevato Medtechnica Orthophone, Fontana la Acument Global Technologies, Campari molti brand tra cui ultimamente Grand Marnier e Fratelli Averna, Lavazza ha acquisito Carte Noire, Zordan la Woodways International, noi stessi abbiamo comprato Profile Pharma e Nigaard...».

Diritto

Esiste, però, in Italia un problema specifico, ed è il nostro diritto successorio che tutela fortemente alcuni eredi, ovvero il coniuge e i

figli. Non è possibile, cioè, decidere chi sarà la persona a governare l'impresa. E questo è ancora più complesso quando le famiglie sono più di una, come sempre più frequentemente avviene con una successione di matrimoni da cui nascono figli che rappresentano anche generazioni anagrafiche distanti tra di loro. È il caso della famiglia Del Vecchio, ma anche della famiglia Berlusconi (articolo in pagina) o Caprotti e di molte altre.

Un argomento difficile che da tempo è allo studio di Aidaf. In passato l'associazione aveva proposto di ridurre la quota di eredità cosiddetta «legittima» (quella cioè da riservare a coniuge e figli), oggi ha ripreso il tema. «Il primo sforzo da fare — dice Zambon — è culturale, ovvero uscire dal concetto di possesso. Nella sua lettera-testamento nostro nonno diceva già che, secondo lui, nel caso non ci fosse stata armonia tra i soci, si doveva trasformare l'impresa da società familiare in vera Anonima, ente a se stante staccato dai soci detentori delle azioni, una visione moderna espressa già negli anni Trenta. Sul piano tecnico, come Aidaf stiamo immaginando un percorso che possa dare tranquillità di futuro a quei membri della famiglia che non sono coinvolti in azienda, permettendo che un ramo familiare o un discendente possa avere le change di proseguire. Ma siamo agli inizi e su questo tema desidero che il pensiero sia veramente condiviso dagli associati». Se così fosse si andrebbe verso «un modello più americano che, con scelte di questo genere, ha rimesso in circolo la ricchezza investita nel sociale attraverso il non profit, mentre da noi finisce per incrostarsi».



Alla guida Elena Zambon, presidente Aidaf

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

I casi

Da Berlusconi a Benetton fino a Caprotti: quante partite aperte per le dinastie italiane

C'è chi deve decidere se vendere, chi come risolvere i conti e chi accettare un lascito difficile

Quando, la scorsa settimana, gli è stato chiesto se la famiglia fosse compatta nella volontà di tenere il controllo di Mediaset, sotto attacco della francese Vivendi, Pier Silvio Berlusconi, secondogenito di Silvio Berlusconi, ha detto che sì, «è totalmente» unita, sottolineando due volte il «totalmente». La scalata ostile di Vincent Bolloré ha rinsaldato i cinque fratelli Berlusconi, che non sempre si sono ritrovati sulle stesse posizioni. Di certo, quella che fa capo all'ex premier è una delle grandi famiglie imprenditoriali italiane che si trova di fronte a uno snodo: vendere e incassare, concentrando su Mondadori, o continuare a fare impresa televisiva. Un dilemma che si era già posto 18 anni fa quando un altro interlocutore, Rupert Murdoch, mise sul piatto 7mila miliardi di (allora) lire

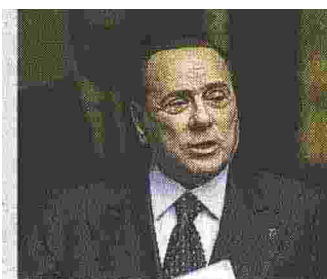
per rilevare le televisioni Mediaset. Erano stati i figli maggiori di Silvio, Marina e Pier Silvio, a convincere il padre a non vendere. L'altra parte della famiglia, i tre figli del secondo matrimonio con Veronica Lario, avevano un pensiero diverso, che si dice in realtà abbiano anche oggi. Come evolverà la storia lo diranno i prossimi mesi, certo il costo per fronteggiare Bolloré è alto.

Ma i Berlusconi sono i soli. La scorsa settimana Fabio Cerchiai e Marco Patuano si sono insediati — rispettivamente come presidente e amministratore delegato — al vertice di Edizione, la holding che controlla l'impero Benetton (da Autostrade ad Autostrade a Benetton). Un cambiamento forte, dal momento che Edizione è stata finora retta da Gilberto Benetton (adesso vice presidente) e il suo storico manager di fiducia Gianni Mion. Un'intesa, quella tra Gilberto e Mion,

che si è interrotta lo scorso anno. Sul tavolo della famiglia di Ponzone Veneto e dei suoi nuovi vertici operativi c'è ora il destino di Benetton e, collegato a questo, il rapporto tra i quattro fratelli che rappresentano la prima generazione. La gestione di Benetton Group, tolta ad Alessandro Benetton, il figlio del fondatore Luciano, tre anni fa e assegnata a Mion non ha dato i risultati sperati. Per questo alla fine dello scorso anno Alessandro si è polemicamente dimesso dal consiglio dell'azienda di moda e il padre Luciano ha scelto di non sostituirlo con un altro componente del suo ramo familiare. Il primo segnale ufficiale di una crepa nei rapporti tra fratelli. Una presa di posizione che avrebbe, però, aiutato il chiarimento e le relazioni oggi sarebbero migliorate. Il posto in cda, intanto, è ancora vacante, mentre si avvicina

l'assemblea che in primavera dovrà dire se sono vere le voci che vedono l'uscita dell'amministratore delegato Marco Airoldi. Il quale, pure, va detto, ricopre questo ruolo da tre anni. Quasi un record per la società veneta.

Dalle tv alla moda ai supermercati. Operano in questo settore i Caprotti, protagonisti lo scorso anno di una delle decisioni ereditarie più chiare e al tempo stesso più difficili di una famiglia imprenditoriale. Bernardo Caprotti, l'uomo che ha fatto diventare Esselunga un campione della grande distribuzione italiana, morendo ha deciso di lasciare tutto ciò che gli era concesso dalla legge alla moglie Albera e alla loro figlia, Marina, rendendole così azioniste di controllo dell'impero. E riservando, invece, ai figli maggiori, avuti dal primo matrimonio, solo la quota obbligatoria di legge. Gli avvocati sono al lavoro.



Mediaset-Vivendi
Silvio Berlusconi

