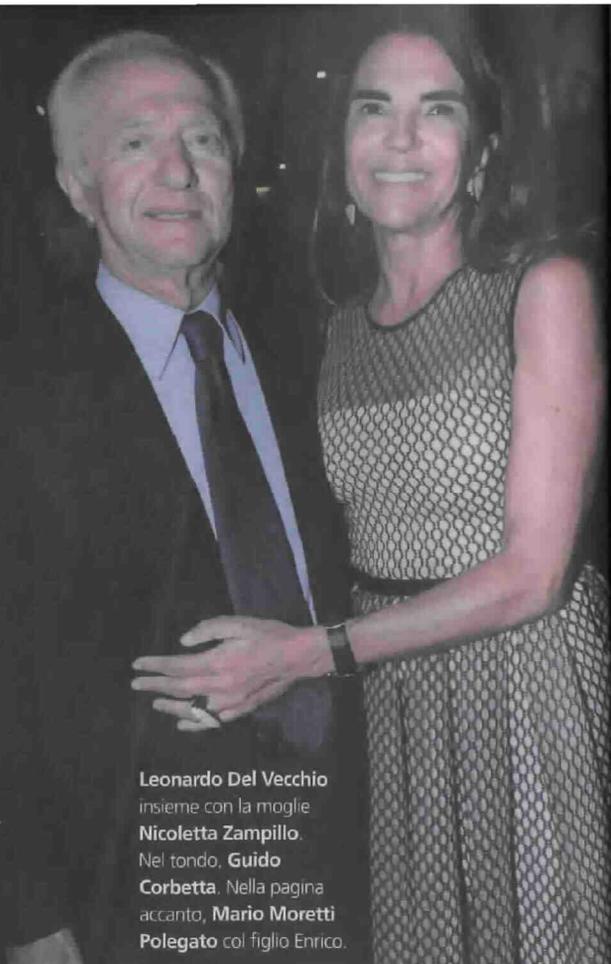


In migliaia di imprese familiari sta per lasciare la generazione che ha costruito il **made in Italy**. Ci sono successioni in fase critica e in bilico, ma ci sono anche quelle ben definite. In **anteprima** i dati di un'indagine Bocconi | Lucia Gabriela Benenati

# Cedere il timone senza danni all'azienda



Leonardo Del Vecchio insieme con la moglie Nicoletta Zampillo. Nel tondo, Guido Corbetta. Nella pagina accanto, Mario Moretti Polegato col figlio Enrico.

**S**ONO CENTINAIA DI MIGLIAIA: imprenditori grandi, medi, piccolissimi che insieme costituiscono l'ossatura economica del paese. Fra di loro, un'intera generazione è arrivata all'età della pensione, anche se pensa che ritirarsi sia un problema soltanto dei dipendenti. La successione al vertice aziendale, come accade per ogni posizione di comando, è una questione vecchia quanto il mondo, ma sempre più pesante per l'Italia, dove è impellente il passaggio generazionale degli imprenditori del dopoguerra. Ed è l'inquietudine maggiore

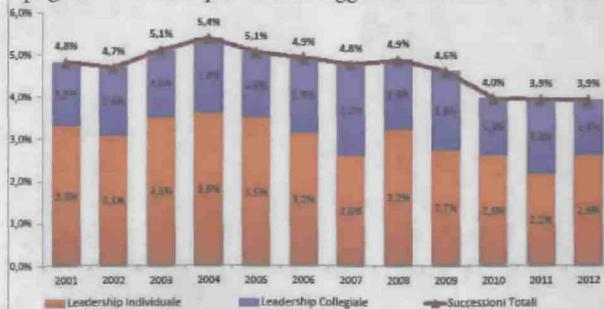
per capitani d'impresa che, pur abituati a battersi sul mercato mondiale, hanno ormai 60, 70 anni. Spesso il tema della staffetta è rimosso, o tenuto segreto, fino a quando le situazioni più critiche esplodono. Come il caso **Esselunga**, con il patron **Bernardo Caprotti** da anni in lite giudiziaria con i figli. O il caso **Luxottica**, con **Leonardo Del Vecchio**, uno degli uomini più ricchi d'Italia, sei figli, due mogli e una compagna, alle prese con il futuro assetto del gruppo. No-



do tanto intricato che l'impresa leader mondiale nel settore dell'occhialeria ha perso due amministratori delegati in poche settimane (articolo in alto a destra).

A fianco di questi due pesi massimi, migliaia di altre aziende meno note, ma comunque protagoniste negli ultimi trent'anni del secondo miracolo industriale, durante il quale hanno fatto fiorire il made in Italy, oggi hanno timonieri a fine carriera. In particolare nel Nord-Est, dove le imprese familiari fondate da imprenditori di prima generazione, spesso ex tecnici, o anche operai, diventati creatori di ricchezza grazie a inventiva e determinazione, sono la regola. Si possono trasmettere queste doti, anche caratteriali, ai figli? «Il vogliamoci tanto bene è buono il sabato e la domenica, non sul lavoro», ha avvertito poche settimane fa **Mario Moretti Polegato**, presidente di **Geox**, un simbolo del successo partito da zero, durante un convegno organizzato

Bocconi



Il grafico tratto dall'indagine Osservatorio Aub mostra come la crisi abbia rallentato i processi di ricambio al vertice, passati dal 4,9% del 2008 al 3,9% del 2012.

## Copertina

## Dallas con gli occhiali: il caso Del Vecchio

di Alessandro Carollo

Veder bruciati in poche ore quasi 2 miliardi (per la precisione 1,82 miliardi) di valore della propria azienda, costruita con fatica per decenni e decenni di duro lavoro e trasformata da un gruppo nazionale o un leader mondiale, anzi nel numero uno globale del settore, deve essere una doccia fredda, freddissima, anche per un imprenditore navigato come **Leonardo Del Vecchio**. Uno che ha sempre fatto del rigore aziendale e dell'attenzione ai numeri un mantra. È quello che è successo il 14 ottobre, quando in un solo giorno il titolo aveva perso il 9,2%. Ma forse la cosa peggiore che può aver ferito il 79enne industriale milanese, che ha fatto fortuna nella sperduta Agordo, è sapere che all'estero abbiano punito in realtà una vicenda familiare, tipica di un serial tipo *Dallas* o *Dynasty*. Per i broker esteri veder fuggire (uscita consensuale non è il termine più appropriato) due top manager come **Andrea Guerra** ed **Enrico Cavatorta** nell'arco di 40 giorni indicava come in seno all'azienda qualcosa non stesse andando per il verso giusto. La frattura tra Del Vecchio e i mercati finanziari si è ricomposta più tardi, alla fine di novembre, quando il titolo ha recuperato sui livelli ante crisi. Merito dei conti dei primi nove mesi del gruppo (ricavi a 5,785 miliardi di euro, +2,1%, utile netto a 555 milioni, +7%, figlio ancora della gestione Guerra) e della nomina di un nuovo co-Ceo, il manager di Procter&Gamble **Adil Mehboob-Khan**, a partire da gennaio, assieme a Massimo Vian. In attesa di vedere all'opera la nuova coppia di vertice (due Ceo in una multinazionale sono, per usare un eufemismo, un retaggio da partecipazioni statali), resta in piedi la *dynasty*, il vero motivo che ha provocato le due defezioni di Guerra e Cavatorta.

La protagonista è l'attuale moglie di Del Vecchio, **Nicoletta Zampillo**, già seconda compagna di vita del patron di Luxottica e poi risposata dopo una terza relazione e ora vogliosa di recitare un ruolo sempre più cruciale addentro ai gangli aziendali. Quella di Del Vecchio è stata una storia di successo dapprima padronale divenuta poi manageriale con Guerra: negli

anni ciò ha favorito una clamorosa ascesa del titolo in borsa, ma la altrettanto crescente sensazione in Del Vecchio (sensazione più che enfatizzata dall'ultima consorte) di stare perdendo le chiavi dell'azienda. Da qui, anche per dipanare la matassa fra le mura domestiche, è partita l'operazione di provincializzazione di Luxottica, con tanto di consulti di fiducia tratti dagli ex vicini di pianerottolo e figli accompagnati al lavoro in elicottero. A fatica, Del Vecchio ora sembra aver chiuso anche il secondo fronte aperto dalla signora Zampillo: il riassetto di Delfin (la cassaforte lussemburghese a cui fa capo il 62% di Luxottica, che vale ai prezzi attuali 12 miliardi, più le partecipazioni in Foncière des Régions-Beni Stabili, in Unicredit e Generali), che ha effettuato un aumento di capitale al nominale sottoscritto solo da Leonardo Del Vecchio, che lo ha portato a salire nel capitale della holding fino al 25%. Questa quota è destinata per decisione testamentaria alla moglie Nicoletta Zampillo, che non compariva come socio della holding, mentre i sei attuali figli avranno in parti uguali il restante 75% del capitale. In precedenza l'assetto di Delfin vedeva Leonardo titolare dell'1,72% del capitale sociale in piena proprietà, con diritti di usufrutto su tutto il capitale. La nuda proprietà era stata già ceduta in passato in parti uguali (16,38%) ai sei figli: Claudio, Marisa e Paola nati dal primo matrimonio con Luciana Nervo, Leonardo Maria, figlio della Zampillo, e Luca e Clemente, figli della terza unione con Sabina Grossi. Il capitale sociale della holding è passato da 520,9 milioni di euro a 682,9 milioni con la creazione di 6.232.370 azioni ordinarie e di 248.832 titoli privilegiati di classe A (Pescs) del valore nominale di 25 euro.

Anche in questo caso Leonardo ha mantenuto l'usufrutto e i diritti di voto sull'intero capitale come aveva in precedenza, mentre ai sei figli è rimasta la nuda proprietà dei titoli Delfin per il 12,5% rispetto al precedente 16,5%. E, secondo alcune fonti, è stato previsto che sulle decisioni più importanti debba esserci una maggioranza qualificata dell'88%. In ►►

da Ambrosetti a Villa Sandi, sede della società vitivinicola di famiglia. «Trent'anni fa ci sono stati grandi imprenditori che però oggi non hanno più vent'anni. Si avviano alla settantina e magari hanno tre figli a testa, una condizione da cui nascono spesso situazioni di litigiosità che imbiscono lo sviluppo dell'economia del Nord-Est». Polegato ha rincarato la dose: «È un problema che, per onestà intellettuale, soprattutto nei confronti dei dipendenti, deve essere risolto per tempo, prima che le fabbriche chiudano e i lavoratori finiscano per strada». La sua idea è che

molti imprenditori nati come dipendenti di altre aziende non si rendano conto di quanto complessa sia la successione. È quasi una questione culturale, che nasce dalla confusione e sovrapposizione tra famiglia e impresa. In casa Moretti Polegato la questione è stata risolta affidando al figlio **Enrico** un'attività tutta sua, la Diadora, marchio italiano che rappresenta lo sport nel mondo. Ma nelle altre aziende?

«La difficile congiuntura economica dell'ultimo triennio ha determinato un atteggiamento, da parte dei leader, di maggiore prudenza verso il ricambio al



vertice delle aziende familiari», riferisce **Marco Gabbiani**, responsabile del family business e curatore dell'Osservatorio sulle imprese familiari per Unicredit. «Eppure, i nostri dati dimostrano come le aziende guidate da leader più giovani registrino generalmente performance superiori rispetto a quelle guidate da leader anziani, a maggior ragione in contesti globali dinamici e competitivi quali quelli attuali». I dati sono quelli dell'Osservatorio Aub, che riunisce Aidaf, l'Associazione ita- ►►

Età del leader	Δ Roi	Δ Roe	Δ Crescita
Inferiore a 40 anni	0,01	3,7	4,7
Tra 40 e 50 anni	0,03	0,8	1,5
Tra 50 e 60 anni	0,2	-0,1	-0,1
Tra 60 e 70 anni	0,2	-0,7	-1,2
Superiore a 70 anni	-0,6	-1,8	-2,1

Il grafico elaborato dall'Osservatorio Aub (Aidaf, Unicredit e Bocconi), evidenzia come le aziende guidate da leader più giovani siano in grado di registrare risultati migliori di quelle guidate da leader senior.

► questo modo, basterebbe la quota di un figlio per non raggiungere quel quorum. Inoltre, è stata introdotta la possibilità di nominare un massimo di tre osservatori «fintanto che Leonardo Del Vecchio sarà detentore di più del 50% dei diritti di voto. Gli osservatori potranno partecipare alle riunioni del cda anche prendendo la parola, ma senza diritto di voto e potranno subentrare ai gestori B in caso di loro dimissioni». Lo statuto prevede inoltre che nel momento in cui Leonardo Del Vecchio cesserà di avere il 50% dei diritti di voto o di essere gestore la società verserà ogni anno un dividendo pari al 10% dell'utile netto entro 20 giorni dall'approvazione dei conti.

Fine della dynasty? Non sembra proprio. Le quote destinate alla signora Zampillo e quelle di suo figlio Leonardo, pur in presenza del quorum dell'88%, sono comunque in grado di rappresentare una minoranza di blocco (37,5%) che condizionerà i destini della Delfin. E c'è da risolvere la richiesta della madre dei figli minori, che desidera interporre un trust che amministri il pacchetto Delfin fino a quando non saranno più che maggiorenni. Questione ancora aperta, con ripercussioni potenzialmente vaste. I tempi poi sono cambiati, così come le leggi, e l'atteggiamento del fisco verso Del Vecchio si è inasprito negli ultimi anni (quest'anno ha dovuto patteggiare pagando ben 146 milioni di euro proprio per una contestazione sui dividendi delle privilegiate Delfin), per cui si vedrà se lo schema di successione, che è stato più e più volte montato e smontato dall'infaticabile paron, con l'ausilio dell'avvocato **Sergio Erede**, terrà alla prova del tempo.

► liana delle aziende familiari (150 associazioni che pesano per il 10% del pil italiano), **Unicredit** e **Bocconi**. La nuova edizione del rapporto sarà diffusa a gennaio 2015, ma *Capital* ha ottenuto in anteprima alcune valutazioni e grafici assai eloquenti (vedere le pagine 12 e 13). Indicano che i processi di ricambio al vertice, sebbene urgenti, sono stati rallentati dalla crisi. Invece proprio la difficile situazione giustifica l'idea che un cambio generazionale possa aiutare le imprese: il secondo grafico elaborato dalla Bocconi rivela che i leader under 40 ottengono un migliore Roe (return on equity: +3,7%) e una migliore redditività (+4,7%) rispetto agli over 60. La successione, quindi, diventa una sfida per garantire non solo continuità all'azienda ma anche per aiutarla nella crescita dimensionale, soprattutto sui mercati esteri.

«Non è più tempo di scelte emozionali, perché rischiano di offuscare e rallentare il processo decisionale. Il passaggio generazionale dovrebbe basarsi essenzialmente sull'economic wealth dell'azienda e la selezione dovrebbe includere, oltre ai familiari, talenti manageriali esterni. Dovremmo prendere a esempio il mondo anglosassone, dove i figli degli imprenditori lavorano in azienda solo se dimostrano di essere bravissimi. Altrimenti si limitano a fare gli azionisti», suggerisce **Guido Corbetta**, professore di strategie delle aziende familiari all'Università Bocconi, fra gli autori della ricerca Aub. Ha trovato il giusto compromesso fra coopta-

zione delle nuove generazioni e apertura a professionalità esterne **Gianni Zonin**, presidente dell'azienda vitivinicola di famiglia, tra le più grandi d'Italia, che ne ha da poco ridefinito l'organigramma. Al vertice è arrivato il primogenito **Domenico**, nominato ad; ai due fratelli, **Francesco** e **Michele**, è toccata la condivisione della vicepresidenza, mentre la direzione generale è stata affidata a **Massimo Tucci**. «Domenico ha ricevuto l'incarico di amministratore delegato grazie alle sue capacità e alla rilevante esperienza acquisita nel settore produttivo all'estero e nelle tenute di famiglia. Nel suo campo è imbattibile», dice Gianni Zonin. E la presidenza? «Un giorno andrà al più bravo dei tre».

Questo è un esempio di staffetta al

vertice riuscita. Ma l'inchiesta di *Capital* porta a definire altre due situazioni diffuse nelle imprese familiari: le successioni incerte e quelle finite male.

### LE SUCCESSIONI RIUSCITE

«Nell'impresa familiare occorrono definizione dei ruoli, consapevolezza della convenienza e delle opportunità del lavorare insieme e anche volontà per una buona continuità. Ma soprattutto occorre separare nettamente gli interessi dell'impresa da quelli della famiglia. Solo in questo modo il passaggio generazionale riesce», avverte Corbetta. Così è successo in casa **Zegna**, arrivata alla terza generazione, con i due rami familiari del figlio del fondatore rimasti appaiati durante gli avvicendamenti. Al vertice sono arrivati i cugini **Ermenegildo** e **Paolo**, rispettivamente amministratore delegato e presidente. Il gruppo biellese, che ha chiuso il 2013 con 1,270 miliardi di euro di fatturato, di recente ha concluso l'acquisizione della fattoria australiana Achill di Charlie Coventry, nel New England, per l'approvvigionamento strategico delle materie prime.

Esito positivo anche per la famiglia **Barilla**, tra i super big nel settore alimentare. Dopo la scomparsa di **Pietro Barilla**, i quattro figli **Guido**, **Paolo**, **Luca** ed **Emanuela** hanno creato ciascuno una società personale con cui gestire la propria quota. Tutto confluisce in un'accomandita, con scadenza prefissata al 2070. Alla guida del gruppo, che ha registrato un



La famiglia Zonin: da sinistra, **Francesco**, vicepresidente, il padre **Gianni**, presidente, **Luca**, vicepresidente, e **Domenico**, ad. In alto, nel tondo, **Claudio Del Vecchio**.



Le sorelle Albiera, Alessia e Allegra Antinori con il padre Piero

## Copertina

lui ci sono i cugini **Camilla, Alessandro, e Marcello**. Un team coeso, recentemente premiato con il premio Aidaf-Alberto Falck Impresa familiare dell'anno 2014 per avere saputo innovare il modello di business e affrontare con successo le sfide del ricambio generazionale.

Si è mosso per tempo **Carlo De Benedetti**, uno dei capitani di ventura degli anni 80. Lo scorso luglio si è concluso il percorso con cui l'Ingegnere ha girato ai suoi tre figli, **Rodolfo, Marco ed Edoardo**, tutte le azioni dell'accomandita cui fa capo Cofide e a cascata il gruppo Cir con le sue partecipazioni (Espresso, Sogefi, Kos e la travagliata Sorigenia). La denominazione sociale è mutata da «Carlo De Benedetti & Figli sapa» a «Fratelli De Benedetti sapa».

L'istituto giuridico della società in accomandita è stato utilizzato anche dalla famiglia **Moratti**: dopo la cessione al colosso dell'energia russo Rosnft del 13,7% di Saras da parte della vecchia accomandita Angelo Moratti sapa (con l'incasso di 178 milioni), i due fratelli **Gian Marco e Massimo** hanno avviato e completato la scissione della stessa e dalla sua cenere sono nate due nuove accomandite, una per ciascuno dei due rami familiari.

«I migliori passaggi generazionali avvengono quando chi ha in mano il timone programma per tempo la sua uscita dall'azienda. Questo vuol dire far partecipare i possibili successori alla vita dell'azienda fin da giovani, cercando di inculcare entusiasmo e passione per l'impresa», sottolinea Corbetta. La riprova sono **Cristina, Antonella ed Elisabetta Nonino**, ad dell'omonima distilleria di famiglia che produce grappa e distillati rigorosamente artigianali, per 15 milioni di fatturato. «Accompagnavamo mia madre a ritirare la vinaccia dai contadini e aiutavamo papà nelle fermentazioni. Eravamo insieme quando dall'alambicco uscirono le prime gocce di Grappa Cru monovitigno Picolit. Vendemmia dopo vendemmia, ci siamo ritrovate inserite in azienda ricche di esperienza», riferisce **Cristina Nonino**. L'azienda proprio in questi giorni sta elaborando il suo patto di famiglia per le nuove generazioni, con l'accesso limitato solo ai figli. «Il nostro ingresso ha segnato una nuova fase dell'azienda e ci piacerebbe che anche i nostri figli lasciassero la ►►

fatturato 2013 pari a 3,5 miliardi di euro, c'è il primogenito Guido, affiancato da un amministratore delegato esterno alla famiglia, **Claudio Colzani**.

Il colosso dolciario **Ferrero** è saldamente nelle mani della famiglia, con **Giovanni Ferrero** unico amministratore delegato dopo la scomparsa del fratello Pietro. Nessun manager esterno, il gruppo non sembra averne bisogno, visto che ha chiuso il 2013 con un fatturato consolidato di 8,1 miliardi di euro, in crescita del 5,6% rispetto al 2012. Non ci sono manager esterni neppure nell'azienda delle pistole più famose al mondo, la bresciana **Beretta**. Il presidente **Ugo Gussalli Beretta** ha lasciato il comando nelle mani dei figli **Pietro**, amministratore delegato, e **Franco**.

Si è data regole precise sulla successione aziendale la famiglia **Lunelli**, leader nel settore dei vini spumanti. «Nel 2005 abbiamo siglato un patto di famiglia, una sorta di carta costituzionale che include i valori in cui crediamo come famiglia e azienda e stabilisce le regole per l'ingresso delle generazioni future», spiega **Matteo Lunelli**, 40 anni, terza generazione, ad di holding Lunelli spa, che riunisce Cantine Ferrari, Segnana, Surgiva e Bisol. Regole a cui lui stesso non si è sottratto: dopo la laurea in economia alla Bocconi, ha lavorato all'estero, in una banca d'affari del rango di Goldman Sachs. «Sono stato a New York, Zurigo e Londra. Cinque anni in giro come analista finanziario, ho lavorato anche con Mario Draghi», ricorda. Insieme con

### Zonin, un travaso di competenze

Padre e figli sono vasi comunicanti: durante la transizione il primo si svuota, il secondo si riempie. È l'immagine usata da **Domenico Zonin** per descrivere il delicato momento del passaggio generazionale. Il primogenito di **Gianni Zonin**, a capo di una dinastia vitivinicola con 2mila ettari di vigneti di proprietà e 45 milioni di bottiglie vendute per tre quarti in 106 paesi, 152 milioni di euro fatturati nel 2013, a settembre è stato nominato ad dell'azienda di famiglia. «Sin da piccolo papà mi ha ripetuto che i gradi si conquistano sul campo, non per diritto di nascita», racconta. Così ha fatto: dopo la laurea in giurisprudenza alla Cattolica di Milano, è volato nella Napa Valley e poi nella regione di Bordeaux, in numerosi domain. «Esperienze che mi hanno fatto capire quanto fosse grande il mio amore per i vigneti», riferisce. E hanno arricchito la sua competenza produttiva, portandolo a sovrintendere la parte tecnica delle tenute di famiglia e lo staff degli enologi. Adesso è pronto a lasciare la sua impronta come ad: «Proseguiamo nel nostro processo di modernizzazione dell'azienda e di espansione commerciale, stiamo per aprire una società di importazione in Cina. Ed è anche tempo di nuove acquisizioni».

## FERRAGAMO: CONTINUITÀ CON UN GRANDE MANAGER AL FIANCO

Lavorare insieme significa avere successo. E diventare un simbolo della storia e del design, una leggenda che attraversa i paesi. Questa è **Ferragamo**, maison fiorentina della moda, nata nel 1927 dal genio di Salvatore, il calzolaio dei sogni, e oggi polo del lusso che ha chiuso i primi nove mesi del 2014 con ricavi pari a 957 milioni di euro, in aumento del 5% a tassi di cambio correnti, rispetto ai 915 milioni di euro registrati nello stesso periodo dell'anno scorso. Risultato che ha spinto le primarie case d'analisi Equita Sim e Kepler Cheuvreux a raccomandare il titolo Ferragamo con un buy. «Quando siamo entrati in azienda, a ciascuno di noi è stato affidato un settore, in modo che non ci fossero mai sovrapposizioni. Questo ci ha permesso di realizzare il sogno di nostro padre: vestire le donne dai piedi alla testa. Con l'abilissima regia di mia madre **Wanda** abbiamo creato una squadra che ha sempre funzionato alla perfezione», racconta **Ferruccio Ferragamo**, presidente del gruppo di famiglia che, negli anni, ha raggiunto la quarta generazione e conta ormai più di 70 membri. Per assicurare la continuità, l'azienda ha prima siglato un patto di famiglia, poi ha scelto la quotazione in borsa, condotta da **Michele Norsa**, un grande manager venuto da fuori che ha i poteri di chief executive officer (Ceo). «Il tema del ricambio generazionale è un argomento importantissimo. A mio avviso va pianificato e regolato quando non

è ancora un problema, così da valutare con maggiore lucidità la situazione e guardare più serenamente al futuro», dice Ferruccio. «Nel nostro caso, avendo 25 figli in sei, abbiamo preferito fissare le regole quando erano piccoli, stabilendo che solo tre di loro sarebbero potuti entrare in azienda. E per farlo avrebbero dovuto meritarselo: nessuno deve sentirsi un privilegiato. La regola vale anche per le generazioni successive». Nella terza generazione a passare il test sono stati la figlia di Fulvia, **Angelica Visconti**, direttore retail e wholesale Italia; il figlio di Ferruccio, **James Ferragamo**, direttore del prodotto pelle donna; il figlio di Fiamma, **Diego di San Giuliano**, che siede nel board. Uno di loro sarà il prossimo presidente del gruppo.

**Domanda.** Come sono stati scelti i tre rappresentanti della terza generazione?

**Ferruccio.** Gli aspiranti dovevano essere laureati, avere conseguito un master, avere maturato un'esperienza lavorativa di almeno due anni in altre imprese. Infine, dovevano superare un esame di ammissione condotto dai membri della famiglia operativi in azienda. Abbiamo analizzato le loro capacità, le attitudini, le competenze che hanno maturato, e abbiamo individuato quelle che possono sviluppare ulteriormente. È stata una scelta rigorosissima.

**D.** E quanto sono state utili le esperienze professionali all'esterno del gruppo di famiglia?

**Diego.** Il mio percorso fuori dall'azienda di famiglia è durato otto anni e credo sia stato fondamentale per crearmi una professionalità più rotonda e completa. L'esperienza che ho fatto nell'ambito delle start-up, per esempio, mi ha dato delle competenze specifiche e punti di riferimento importanti per svolgere il mio compito e per sviluppare un progetto nuovo come quello del digitale.

**James.** Le esperienze professionali all'esterno ti consentono di apprezzare i punti di forza della realtà aziendale alla quale appartieni e di apportare punti di vista differenti lì dove ce ne fosse la necessità.

**Angelica.** Le esperienze all'esterno sono state utilissime perché mi hanno permesso di entrare nel mondo del lavoro e di capire le sue dinamiche, come pure di imparare a confrontarmi con mondi e settori diversi.

**D.** Continuerete a mantenere la struttura organizzativa, con l'apporto decisivo di manager di peso come Norsa? **Ferruccio.** Certo. Quando abbiamo scelto la borsa, ci è sembrata la scelta più coerente in termini di governance e quella più in sintonia con il nostro piano di crescita a livello internazionale. Abbiamo creduto molto in questo progetto e lo abbiamo costruito nel corso degli anni, iniziando proprio con la scelta di manager esterni. Decisione di cui siamo molto soddisfatti, anche perché abbiamo imparato a tener conto delle analisi degli altri, a guardare le cose da punti di vista differenti. Abbiamo capito che la famiglia è importante per tracciare un percorso, ma che per la realizzazione di questo percorso occorre il contributo di competenze diverse. Un management esterno è fondamentale. *(Lucia Gabriela Benenati)*



In piedi, a partire da sinistra, **Diego di San Giuliano**, **Ferruccio Ferragamo**, presidente del gruppo di famiglia, **James Ferragamo**. Seduta, **Angelica Visconti**.

MASSIMO VESTINI

## Copertina

▶ loro impronta. Però devono scegliere liberamente, abbiamo deciso di non forzare nessuno», conclude.

Anche le sorelle **Albiera, Allegra e Alessia** sono entrate nell'azienda di famiglia quando erano molto giovani: rappresentano la 26ª generazione degli **Antinori**, dinastia fiorentina d'imprenditori del vino (iscritti all'Arte dei vinattieri dal 1385) che a fine 2012 ha approvato una riorganizzazione del controllo del gruppo per assicurare stabilità azionaria e gestionale, oltre che certezza nelle successioni. La scelta è caduta sul **Trust Piero Antinori**, della durata di 90 anni, dove affluirà il 10% degli utili (la metà sarà destinata al patrimonio delle generazioni future), mentre il 90% resterà in azienda. «Fin da bambine ci è stato insegnato che tutto quel che riceviamo deve essere accaduto e migliorato. Il trust ci è sembrato la scelta più corretta per un'azienda legata ai tempi lunghi della terra. E per stabilire regole precise a cui dovranno attenersi le prossime generazioni»,

## La STAFFETTA deve basarsi sul benessere economico dell'impresa

spiega **Albiera Antinori**, vicepresidente della casa fiorentina.

Un buon esempio è anche **Faro**, azienda di Catania leader nella produzione di piante mediterranee. Il fondatore **Venerando** negli anni è stato affiancato dai figli **Michele** e **Mario**, oggi rispettivamente di 40 e 37 anni. «La suddivisione dei compiti è stata quasi naturale. Io mi occupo dell'export nel Sud e in Medio Oriente, mio fratello si dedica ai paesi del Nord Europa. A fine anno tiriamo le somme del nostro lavoro», racconta Mario Faro. Dopo il loro ingresso l'azienda di famiglia ha ampliato il raggio d'azione, diversificando l'attività con una casa vitivinicola alle pendici dell'Etna, un resort e il parco Radicepura, nato per ospitare eventi ecosostenibili.

Prove di successione anche in casa **Diesel**: **Renzo Rosso**, 59 anni, sei figli nati da due unioni, sta valutando il progetto di quotare la sua azienda per conferirle maggiore trasparenza e agevolare il passaggio generazionale. Due dei suoi figli sono già al suo fianco: il primogenito **Andrea**,

### Gavetta e determinazione

Sapeva che prima o poi sarebbe arrivato il suo turno di dirigere la casa editrice fondata dal nonno Gianni nel 1929, l'Editoriale Domus. Ma **Sofia Bordone** (foto), 34 anni, terza generazione della famiglia, non si aspettava che la madre, Maria Giovanna Mazzocchi, che ha guidato il gruppo negli ultimi trent'anni, avrebbe dato l'annuncio durante un cda. Per ricoprire il ruolo di ad si è preparata bene: laurea in economia aziendale alla Bocconi nel 2002, un'esperienza alla Motorpress Ibérica e una nella società di consulenza finanziaria Virya. «Per mia madre è sempre stato fondamentale il concetto di meritocrazia», riferisce. «In Domus ho fatto la gavetta, ho ricoperto vari incarichi, dal controllo di gestione a international director, fino a diventare amministratore unico della società Cucchiaino d'argento». Oggi è a capo di un gruppo che conta 16 pubblicazioni e business nel campo dell'editoria professionale, delle banche dati via web e nello sviluppo di software b2b.



direttore creativo, e il secondogenito **Stefano**, co-CEO, insieme a **Riccardo Stilli**, di Otb, la holding che controlla il 100% di Diesel, Staff International, Maison Martin Margiela, il 51% di Viktor & Rolf e il 60% di Marni. **Ennio Doris**, patron di **Me-**

della nostra famiglia vuole ricoprire posizioni di rilievo, deve dimostrare di avere svolto attività economiche o lavori in altre aziende per almeno cinque anni». Così ha fatto il figlio **Enrico**, rappresentante della quarta generazione: dopo la laurea in economia e commercio alla Bocconi e un Mba alla spagnola Iese business school, è riuscito a raggiungere i vertici del gruppo Inditex Italia, che ha in Zara la punta di diamante. L'ottimo curriculum gli è valso la nomina a direttore business division di **Lottomatica**.

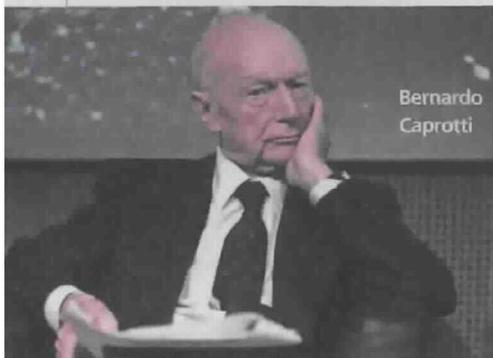
«L'innesto graduale della nuova generazione è ovviamente la strada migliore da percorrere. Purtroppo, talvolta non viene seguita e il cambio avviene in modo repentino, senza un'adeguata selezione del futuro leader», avverte Marco Gabbiani. Non è il caso di **Silvio Berlusconi**, che ha affidato ai figli avuti dal matrimonio con Carla Dall'Oglio, **Pier Silvio** e **Marina**, i gioielli di casa, rispettivamente **Mediaset** e **Mondadori**. Quest'ultima interessava anche a **Barbara**, figlia di Veronica Lario, che però è finita al Milan, dove è ad in coabitazione con Adriano Galliani. L'ex premier controlla circa il 63% di Fininvest attraverso quattro holding che a lui fanno capo. Il resto delle quote è distribuito in altre tre società finanziarie: due controllate da Marina e Pier Silvio, l'ultima ripartita fra gli altri tre figli, **Eleonora**, Barbara e **Luigi**. Gli equilibri futuri, però, potrebbero mutare. Dopo la condanna definitiva per frode fiscale, Bankitalia e Ivass (l'authority che vigila sulle assicurazioni) hanno disposto che Berlusconi si spossessi del ▶▶

**diolanum** (che fondò dopo un famoso incontro con Silvio Berlusconi nella Piazzetta di Portofino), ha consegnato le redini del gruppo al figlio **Massimo**: con un curriculum di sales assistant in Ubs, Merrill Lynch e Credit Suisse Financial Product, è diventato amministratore delegato e direttore generale di Banca Mediolanum. Alla figlia **Sara**, invece, è stata affidata la guida della Fondazione Mediolanum.

### LE SUCCESSIONI INCERTE

Appare intricato il passaggio successorio nel gruppo **De Agostini**, controllato dalle famiglie **Boroli** e **Drago**. Di comune accordo hanno messo in atto un articolato meccanismo societario che, grazie alle regole di governance dell'accomandita B&D Holding, consente di non frammentare le partecipazioni azionarie tra i vari rami della famiglia. Il gruppo, che spazia dall'editoria alle assicurazioni, dalla finanza ai giochi e lotterie di Gtech, è guidato da Marco Drago, che sulla staffetta ha sempre avuto idee molto chiare: «Se un membro

## Copertina



Bernardo Caprotti

► 20% di una quota più ampia detenuta da Fininvest in Banca Mediolanum, nel cui board siede il più giovane dei figli, Luigi. Numerose le ipotesi circa le modalità della cessione. Al momento la più accreditata è che la partecipazione non esca dal perimetro della famiglia e passi sotto il controllo dei figli. Nel frattempo sarà creato un trust in cui parcheggiare la quota da vendere.

Incerta la situazione anche in casa **Benetton**. **Luciano, Giuliana, Gilberto e Carlo** controllano il 25% ciascuno di Edizione, che possiede Autostrade, Autogrill e il comparto abbigliamento. Ogni fratello ha nominato un erede: Luciano ha indicato **Alessandro**, Gilberto ha puntato su **Sabrina**, Carlo su **Christian** e Giuliana su **Franca**. Nel frattempo, a seguito della rifocalizzazione del business in tre realtà distinte, immobiliare, industriale e commerciale, **Alessandro**, che guidava il gruppo, si è tirato indietro e ha lasciato spazio a un manager esterno del calibro di **Gianni Mion**. Ancora indefinita pure la successione di **Massimo Zanetti**, mi-

ster **Segafredo**, che a pochi chilometri da Bologna produce il caffè preferito da Barack Obama. Lui ha promesso di lasciare il timone al più bravo fra i due figli e fra i manager della sua azienda, (1 miliardo di fatturato consolidato nel 2013) a... 90 anni. E i figli? **Laura**, avvocato, per ora si occupa di charity nella fondazione di famiglia, **Matteo** dirige il ramo capsule. Nel frattempo è slittata la quotazione in borsa, forse a primavera 2015, comunque «in attesa di tempi migliori».

A Piazza Affari non intende entrare **Giorgio Armani**, l'icona dell'Italian style, 80 candeline spente lo scorso luglio e un patrimonio stimato da *Forbes* attorno agli 8,5 miliardi di dollari. Fino a oggi Re Giorgio, come lo chiamano gli inglesi, non ha sciolto il nodo della sua successione. Un'ipotesi è creare una fondazione, con un consiglio nominato dallo stesso stilista, in cui confluirebbero le quote azionarie di Armani, bypassando la successione ereditaria. La fondazione dovrebbe supportare i suoi eredi. Tra cui figurano la sorella **Rosanna** e suo figlio **Andrea Camerana**, braccio destro dello stilista su tutti i fronti, tanto da essere nell'ufficio di presidenza al suo fianco; come pure le nipoti **Silvana**, che lavora accanto a lui sulla parte creativa, e **Roberta**, che segue il versante delle celebrità internazionali.

### LE SUCCESSIONI FINITE MALE

È un grosso punto interrogativo l'eredità di **Esselunga**, la più grande catena priva-

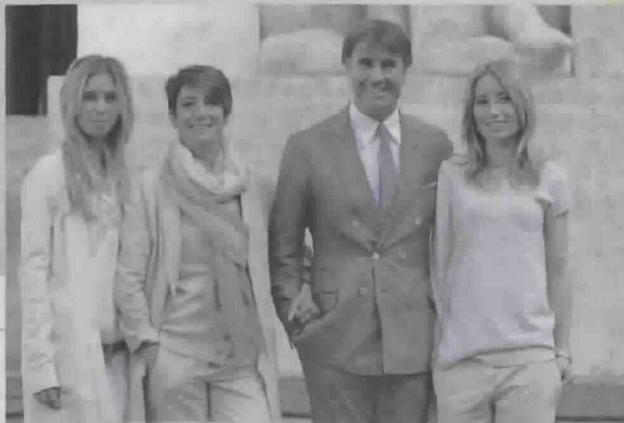
ta di supermercati in Italia, ancora guidata dall'ottantottenne **Bernardo Caprotti**. La guerra per il controllo del gruppo iniziò a febbraio 2011, quando si scoprì che l'imprenditore si era ripreso il 92% delle azioni di Supermarket Italiani, che controlla Esselunga, assegnate ai figli di primo letto **Giuseppe** e **Violetta**, con l'usufrutto su circa un terzo delle quote. È scoppiato un contrasto d'interessi finito in tribunale, dove ha vinto il fondatore, anche se i figli hanno già annunciato il ricorso in Cassazione.

Le sorti di Esselunga, in ogni caso, sono state racchiuse in un testamento consegnato allo studio del notaio Marchetti. «Nel testamento si può stabilire a chi vadano tutti o parte dei propri beni, compresa la propria azienda. Naturalmente si devono rispettare le quote dei legittimari o riservatari, cioè il coniuge e i figli, se non si vuole correre il rischio di impugnazione del testamento da parte degli eredi. Ma un testamento potrebbe anche riservare delle sorprese e prevedere, per esempio, la costituzione di un trust per la gestione dell'azienda in continuità con il vecchio imprenditore», puntualizza **Faustino Colianni, notaio a Milano**. In caso contrario, con i 6,9 miliardi di ricavi nel 2013, i potenziali acquirenti di Esselunga certo non mancheranno, e sembrano già interessati i colossi **Wal-Mart** (americano) e **Fosun** (cinese). «Il dato più preoccupante è che un infelice passaggio generazionale porta spesso alla svendita ►►

## I Cucinelli scelgono il trust

Prima è arrivata la quotazione in borsa, «per essere più internazionali e aperti», poi il patto fra generazioni, «per consentire l'ingresso dei giovani in azienda e miscelare le esperienze». Infine, a completamento del progetto, è stato istituito un trust. **Brunello Cucinelli**, fondatore e proprietario dell'omonima azienda dell'abbigliamento in cashmere a 5 stelle, padre di Camilla (accanto al padre nella foto), 32 anni, e Carolina (accanto alla madre), 23 anni, ha iniziato a pianificare la sua successione quando aveva 55 anni. Oggi, spente 61 candeline, l'architettura successoria è completa. «Calcolo sempre tutto, in maniera matematica. E sono un convinto assertore che le decisioni debbano essere prese quando si è in una fase positiva», spiega l'imprenditore umbro. Come quella attuale: la sua azienda, dopo avere chiuso il 2013 con ricavi netti a 322,5 milioni di euro, in rialzo del 15,4% su base annua, continua la fase di crescita e stima per il 2014 e, per il prossimo biennio, un aumento a doppia cifra del fatturato. «Abbiamo scelto il trust

perché risponde alle nostre esigenze, ossia salvaguardare l'azienda mantenendo la proprietà unita; proteggere il borgo di Solomeo, e infatti tutti gli immobili del paese entreranno nel trust; mantenere il sostegno alla Fondazione Cucinelli, che ha come scopo quello di migliorare le condizioni dell'uomo nel mondo». Il consiglio del trust è composto dallo stesso Cucinelli, dalle due figlie e da due professionisti che da tempo affiancano l'imprenditore.



## Copertina

► del marchio a multinazionali estere. L'elenco è lungo, solo negli ultimi anni sono stati registrati 437 passaggi di proprietà», calcola **Gian Maria Fara**, presidente di **Eurispes**. Hanno cambiato mano aziende simbolo della qualità e dello stile italiani come **Algida**, **Perugina**, **Atala**, **Ducati**. Ultima in ordine di tempo è **Indesit**, l'impero di elettrodomestici costruito da **Vittorio Merloni**, acquisito dal colosso americano **Whirlpool**. Alla base della vendita ci sarebbe proprio un passaggio generazionale turbolento, con i quattro eredi di **Vittorio**, **Andrea**, **Maria Paola**, **Antonella** e **Aristide**, divisi da visioni opposte sulla distribuzione dei poteri e sulla direzione da imprimere al business familiare. Mentre il fatturato calava, la vendita è sembrata ai fratelli l'unica soluzione.

Stessa sorte per **Safilo**, creata negli anni 30 da **Guglielmo Tabacchi**. Il redde rationem è arrivato con la seconda generazione. **Vittorio Tabacchi**, figlio del fondatore, dopo anni di litigi con i fratelli **Dino** e **Giuliano**, lancia un'opa (assieme ai due figli) per rilevare le loro quote, ritirando il gruppo dalla borsa. Ma l'operazione lascia un pesante fardello di debiti. A poco è servito l'afflusso di capitali raccolti con il ritorno a Piazza Affari. Alla fine i Tabacchi hanno deciso di farsi da parte. Adesso la Safilo è nelle mani del fondo olandese **Hal**. È in difficoltà anche **Roberto Cavalli**, fondatore dell'omonima maison fiorentina, che finora non è riuscito a trovare nessuno a cui affidare il marchio. Fallito l'accordo con il fondo di private equity **Permira**, lo stilista aveva sperato di vendere una quota di maggioranza della sua azienda a **Vtb Capital**, braccio finanziario del colosso russo **Vtb Bank**. La vendita, però, è saltata, secondo alcuni per divergenze sul prezzo.

Ha già ceduto al fondo di private equity americano **Blackstone** il 20% la maison **Versace**. Dopo l'assassinio di **Gianni** a Miami, la casa di moda passò per il 50% alla nipote **Allegra**, figlia di **Donatella**, per il 20% alla stessa **Donatella** e per il 30% a **Santo**. L'incertezza di governance ha coinciso con una fase di pesante crisi aziendale. Solo nel 2011, con l'ingresso nel board e nell'ufficio stile di **Allegra**, è terminata la fase di turbolenza e il marchio ha chiuso il 2013 con un ritorno all'utile. La successione è ancora da definire. ■

Primo, **pianificare** per tempo il passaggio dei poteri da una generazione all'altra. Poi bisogna separare **patrimonio personale** e **azienda**, scegliere fra patto di famiglia, trust...

Questi i consigli dei migliori esperti | **Antonio Spampinato**

# Le 10 regole d'oro per non sbagliare

**L**E AZIENDE FAMILIARI RESISTONO più delle altre alle tempeste finanziarie. Anche se perdono, tengono duro. Per contro, la loro gestione è più complessa: nel lavoro quotidiano intervengono gli affetti, potenziali conflitti che esulano dagli interessi economici e di organizzazione aziendale. Perciò, quando il fondatore deve lasciare la cabina di comando, il rischio che tutto crolli è alto. Pianificare per tempo il passaggio generazionale può fare la differenza, quale strumento scegliere diventa decisivo. Nell'indagine **PwC Family Business Survey 2014**, condotta intervistando quasi 3mila dirigenti di aziende familiari in 40 paesi, la società di consulenza **PriceWaterHouseCoopers** sottolinea che in Italia il tema del passaggio generazionale è abbastanza sentito (nel 33% dei casi), ma solo il 9% delle imprese ha avviato un processo di successione al comando. E una famiglia su quattro non ha alcuna procedura in corso per gestire eventuali conflitti. **Capital** ha intervistato avvocati, commercialisti e consulenti specializzati nei passaggi generazionali. Il risultato è un decalogo che spiega i nodi che gli imprenditori devono affrontare prima di lasciare e offre le soluzioni possibili nei passaggi generazionali, senza litigare e senza danneggiare l'azienda.

**1 PENSARCI PER TEMPO**  
«L'imprenditore non ama affrontare, soprattutto di fronte a estranei, l'argomento del passaggio genera-

zionale», dice **Giorgio Elefante**, partner per l'Italia di **PwC**. Ma il fondatore non è eterno e prima o poi il problema della successione diventa urgente. «La vera pianificazione è un atto di strategia imprenditoriale importantissimo e ha bisogno di tempo. È come quando si deve stabilire quale articolo produrre per aumentare il fatturato o come far crescere le linee interne ed esterne dell'azienda», sottolinea **Gianpiero Succì**, socio di **Bonelli Errede Pappalardo** e responsabile del focus team private clients di uno degli studi legali più importanti d'Italia. «Innanzitutto bisogna pensarci diversi anni prima della data idealmente fissata per il passaggio del testimone. Poi bisogna scegliere l'architettura successoria più adatta all'azienda».

Secondo l'**Ascri**, l'Associazione per lo sviluppo della cultura professionale per la prevenzione e la gestione delle crisi d'impresa, guidata da **Claudio Pastori**, è fondamentale costituire per tempo un patto di famiglia che stabilisca le regole legali: dalla gestione di potenziali conflitti alle retribuzioni dei membri impegnati nell'impresa. Ma pensarci per tempo, concretamente, che cosa significa? Gli esperti sostengono che bisogna definire tutto almeno sette anni prima della data immaginata per il passaggio del testimone. Un periodo ritenuto congruo anche per far emergere e risolvere eventuali controversie e per far digerire alla famiglia l'impostazione della nuova catena di comando.



Nella pagina accanto: sopra **Giuseppe Undari**, sotto **Lorenzo Agnoloni**.

## 2 SPERSONALIZZARE IL PASSAGGIO DEL TESTIMONE

Ricorda **Bernardo Bertoldi**, docente a Torino di family business strategy (intervista a pag. 34): ciò che conta è dare continuità all'azienda. Spersonalizzare il processo, quando si parla di affetti familiari, non è certo semplice. In Germania, cui siamo secondi nella manifattura, il 67% delle imprese di famiglia sopravvive al passaggio ai figli, il 32% ai nipoti del fondatore. Sono dati assai lontani da quelli italiani. «Lì la dimensione media delle società familiari è maggiore di quella italiana», ricorda **Franco Marzo**, partner di **Weissman & Cie**, filiale di Bolzano della società tedesca di consulenza per le aziende familiari. «I tedeschi hanno standardizzato le procedure del passaggio del testimone molto prima che da noi».

In Italia la scarsa attenzione a prevenire per tempo i conflitti familiari scopre il fianco delle aziende e ne mette a rischio la sopravvivenza. Fra le soluzioni, il metodo ideato da **Arnold Weissman** propone uno standard collaudato che si adatta a ogni tipo di società posseduta da una famiglia e consiste in una serie di passaggi chiave (vedere a pag. 30). «Tanti imprenditori, pur consapevoli della necessità del passaggio successorio, fanno fatica ad accettarlo», lamenta Marzo, «anche se il loro ruolo continua a rimanere fondamentale. Una volta preso il timone, infatti, i familiari della nuova generazione dovranno ancora ricorrere all'esperienza e alla saggezza maturata dal fondatore».

## 3 CHIAMARE I CONSULENTI GIUSTI

Il passaggio generazionale è un processo troppo delicato per illudersi che basti il fai-da-te. Come ricorda l'Ascri, per le aziende di piccole dimensioni anche il commercialista può avere un ruolo rilevante. Per le più grandi, studi meglio strutturati di commercialisti, notai e avvocati sono in grado di fornire competenze specifiche da cui non è possibile prescindere, soprattutto se si tratta di un'organizzazione aziendale complessa. Inoltre ci sono gli specialisti nella gestione d'impresa che possono fare da cabina di regia.

Alla fine il conto di questi consulenti può risultare alto, ma è un investimento per il futuro dell'impresa.

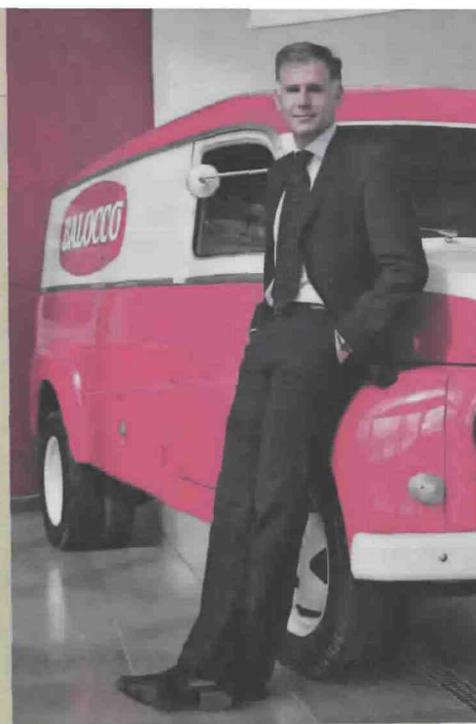
## 4 COME SCEGLIERE IL SUCCESSORE

«Il problema principale della sopravvivenza delle pmi a carattere familiare è che vengono portate al successo da persone con capacità fuori dal comune, spesso geniali nella visione globale della loro azienda, ma non altrettanto in grado di trasmettere ai figli la passione e l'istinto imprenditoriale», avverte l'avvocato **Lorenzo Agnoloni** dell'omonimo studio milanese specializzato in ristrutturazioni aziendali. «Tuttavia, una volta individuato chi può contribuire alla conduzione dell'impresa, è utile affiancarlo dei manager competenti. Si deve poi creare un cuscinetto fra l'azionariato e l'azienda e individuare un consigliere esterno alla famiglia che faccia da arbitro».

Un tempo era uso lasciare l'azienda ai maschi e un patrimonio di analogo valore alle femmine. «Per questo, come ha osservato un importante commercialista di Milano, i rami femminili sono tuttora ricchi mentre quelli maschili sono quasi tutti in difficoltà», ironizza Agnoloni. «Probabilmente l'errore più grave è lasciare di colpo la responsabilità di un'azienda a un giovane non ancora pronto». Se possibile, bisogna assecondare le aspirazioni individuali, valutare le singole competenze ed eventualmente integrarle con quelle di un management esterno che aiuti, sotto la vigilanza del capostipite, le seconde e terze generazioni nel processo di formazione.

## 5 FARE SPAZIO A MANAGER ESTERNI

Poiché la preparazione del successore è fondamentale, bisogna accettare la possibilità di affiancarlo manager che lo guidino nell'apprendere e seguire le tecniche corrette per condurre la società. Essere cresciuti in azienda, come capita a svariati figli di imprenditori, può non bastare. E il fondatore non sempre ha tempo da dedicare alla formazione del successore; oppure non è l'insegnante migliore, e non per mancanza di capacità o esperienza, ma perché il coinvolgimento ►►



## Ricambio dolce

Un fratello e una sorella: è la ristretta terza generazione dell'azienda dolciaria piemontese **Balocco**, che ha il quartier generale a pochi chilometri da competitor del calibro di Ferrero e Maina. Alla guida dell'azienda, al fianco di Aldo Balocco, presidente onorario, siedono i figli **Alberto** (foto), presidente e ad, e **Alessandra**, direttore marketing e membro del cda. «Solitamente la terza generazione è quella dei cugini, però mio padre era figlio unico. L'identità di vedute fra me e mia sorella ha reso il lavoro in azienda più semplice», racconta Alberto. La staffetta è avvenuta senza architetture preventive. «Dopo un periodo di prova, mio padre ha lasciato tutto nelle nostre mani, dandoci una delega ampia e sostanziale». La fiducia è stata ripagata a suon di risultati: Balocco è oggi uno dei principali player nel settore della prima colazione dopo Mulino Bianco, con una quota di mercato dell'8%. E uno dei primi in quella dei dolci per le feste, dopo Bauli, con il 14%. Crescita costante, anno dopo anno, che è valsa ad Alberto il premio **Imprenditore dell'anno 2013**, nella categoria food & beverage, assegnato da EY. Pronti i progetti per i prossimi anni: «Abbiamo intenzione di ampliare lo stabilimento di Fossano per rafforzare la produzione di frollini», spiega. Ma anche per lanciarsi nell'avventura di un nuovo tipo di prodotto, lo snack.

## Copertina

► emotivo, inevitabile con un familiare, può essere un impedimento. C'è un altro vantaggio ad aprire la porta della società a un consulente esterno specializzato: ottenere che sia fissata per iscritto, quasi sintetizzata in una formula, la cultura d'impresa che permea capannoni e uffici. L'esperto esterno può infatti studiare i meccanismi decisionali con il giusto distacco. «In Germania fissare la cultura d'impresa è considerato un vantaggio competitivo. Riguarda l'organizzazione, i valori, le regole. In Italia è tutto più concentrato sull'individuo, con l'energia e la passione che un imprenditore mette nel lavoro quotidiano e che spesso è anche la chiave per il suo successo. Ma trasmettere una passione non è semplice. Un consulente esterno riesce meglio nel compito di cogliere certi aspetti della personalità del leader, sintetizzarli e inserirli dentro quella cultura d'impresa più ampia che va poi codificata e distribuita fra le nuove responsabilità», secondo Marzo.

**6 LIMITARE I RISCHI DI LITI FRA GLI EREDI**  
Tra i problemi della pianificazione ereditaria c'è il divieto, in Italia, di disporre in vita della propria successione (articolo 458, libro secondo, Codice civile). Questo induce l'imprenditore a rinviare ogni decisione, oppure lo obbliga a spendere tempo e denaro per architettare una struttura che tenga a bada le proteste degli eredi lasciati ai margini dell'impresa. «Quando il

### SETTE TAPPE DECISIVE

Le fasi operative del ricambio generazionale (metodo Weissman)

- 1 Analisi della situazione individuale
- 2 Gestione dei conflitti
- 3 Reindirizzamento strategico
- 4 Costituzione di famiglia
- 5 Organizzazione
- 6 Piano di fuoriuscita
- 7 Monitoraggio, controllo e sviluppo



Nel tondo, Gianpiero Succi.

fondatore ci chiede di studiare un'impalcatura giuridica per il passaggio generazionale, lo fa principalmente per tutelare l'integrità e la continuità dell'impresa e del patrimonio di famiglia, spesso interconnessi. Al tempo stesso vuole evitare o rendere poco convenienti i conflitti fra gli eredi», riferisce **Giuseppe Undari**, avvocato presso lo studio milanese Nodari e associati. «È dunque necessario studiare fin nei dettagli come conciliare il rispetto della cosiddetta legittima, la quota di eredità riservata per legge ai familiari stretti, con le aspettative di altri potenziali eredi, in modo da prevenire azioni di reintegra. Nel caso di famiglie allargate, bisogna definire i ruoli dei componenti». Questa fase di studio esamina caratteristiche, entità e qualità del patrimonio, familiari presenti o esterni all'azienda, aspirazioni personali, conflitti in corso, tempi preferiti dal fondatore per il passaggio del testimone. «Conclusa la fase di analisi, si

cerca di razionalizzare la struttura aziendale e la gestione operativa», continua Undari.

### 7 SEPARARE PATRIMONIO PERSONALE E AZIENDA

Non è affatto raro, anche nelle società di medie dimensioni, che il patrimonio del fondatore sia tutt'uno con quello aziendale. La villa di famiglia si trova accanto ai capannoni, e non si tratta di una vicinanza formale. L'imprenditore che si è fatto da sé fatica a distinguere i beni personali da quelli societari. Tutto va bene finché c'è lui al comando, ma bisogna pensare al futuro e a evitare i rischi di dispersione di quanto costruito. Va aggiunto il problema fiscale: eventuali plusvalenze che si realizzano vendendo un immobile intestato a un privato dopo almeno cinque anni dall'acquisto non vengono tassate, mentre le stesse plusvalenze ottenute da una società sì. Importanti differenze fiscali ci sono anche in caso di successione.

### 8 RIORGANIZZARE IMPRESA E CATENA DI COMANDO

Razionalizzare la struttura significa separare il controllo, l'impresa e il patrimonio, aziendale e personale. Può nascere così una holding che detiene il 100% di tre altre società: dell'azienda operativa, di un'immobiliare e di una finanziaria che detiene la liquidità e i valori mobiliari. In questo modo i costi di gestione aumentano, però tutti i conflitti eventuali fra gli azionisti si esauriscono dentro la holding, obbligata comunque a trasmettere un indirizzo univoco a chi guida l'azienda operativa. Nel caso di più nuclei familiari ►►

#### Manuale sintetico per il trasferimento dei poteri

Obiettivo	Problemi da risolvere	Che cosa fare	Gli strumenti possibili
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tutelare la continuità dell'impresa e del patrimonio di famiglia; evitare conflitti tra gli eredi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Divieto in Italia di disporre in vita della propria successione.</li> <li>•Rispettare la legittima al fine di prevenire azioni di reintegra.</li> <li>•Gestire i diversi interessi delle famiglie allargate.</li> <li>•Tutelare le quote di minoranza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Analisi approfondita della situazione.</li> <li>•Razionalizzare le strutture: creazione di una holding che controlla la società e, se ci sono, separazione tra i beni immobiliari e quelli finanziari.</li> <li>•Razionalizzare la gestione valutando le competenze dei membri della famiglia ed eventualmente facendo spazio a manager temporanei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Trasferimento del controllo a uno dei discendenti escludendone altri: donazione, patto di famiglia.</li> <li>•Trasferimento frazionato, parziale e/o graduale del controllo dell'impresa: clausole statutarie, patti parasociali, costituzione del diritto di usufrutto in capo ai discendenti.</li> <li>•Trasferimento del controllo a un soggetto terzo fiduciario: trust, intestazione fiduciaria.</li> </ul>

## Copertina

► legati al fondatore, si possono prevedere, all'interno della holding, più contenitori, ognuno dei quali esprime un voto che ha un peso proporzionale al capitale che rappresenta. Complicato? Sì, ma con vantaggi: «Attraverso la corretta ideazione e organizzazione di patti statutari o parasociali è possibile vincolare gli azionisti, anche futuri, a tenere comportamenti che non portino allo stallo dell'azienda, quali, per esempio, minoranze di blocco, voti di lista, covendite chiuse, sindacati di voto o di blocco», sottolinea Undari.

Lo spacchettamento dell'azienda comporta, inoltre, un maggior numero di posti in organigramma, utili a soddisfare il desiderio di coinvolgimento di altri membri della famiglia pur mantenendoli distanti dal cuore dell'azienda operativa. Undari puntualizza che i patti statutari sono da preferire a quelli parasociali perché i primi vincolano anche le future generazioni, i secondi hanno una scadenza quinquennale.

### 9 L'OPZIONI GIUSTA PER OGNI TIPO DI FAMIGLIA E AZIENDA

La razionalizzazione della struttura societaria può già essere uno strumento sufficiente per impostare il passaggio generazionale. Tutto dipende dalla dimensione e complessità dell'azienda, dal numero di familiari che bisogna accontentare e dai potenziali conflitti che possono sorgere. Ci sono svariati altri strumenti da integrare, o scegliere in alternativa.

«Di solito, il patto di famiglia è efficace per la governance, perché consente di definire le posizioni dei singoli eredi. Si può anche decidere di approdare in borsa, creare, oltre alle holding familiari, i fondi patrimoniali, oppure costituire un trust in cui far confluire i beni patrimoniali. Poi ci sono le clausole statutarie, i patti parasociali, il diritto di usufrutto in capo ai discendenti, le donazioni», elenca Succi.

In alternativa può arrivare anche il private equity (vedere a pag. 38). I dati dell'Evca, l'Associazione europea del private equity e venture capital, mostrano che nel 31% dei casi il private equity in Europa è riuscito a garantire la continuità aziendale. Si può pensare anche a un family buy out: quest'operazione porta

## Conta la meritocrazia, non l'equità

**Bernardo Bertoldi**, docente presso l'Università di Torino di family business strategy, sostiene che per una società il problema del passaggio generazionale non esiste. Esiste, invece, «la necessità di dare continuità all'azienda». Inoltre, dev'essere l'imprenditore a educare e tramandare l'essenza imprenditoriale.

**Domanda.** Quando un'azienda non sopravvive al suo fondatore è perché non è stato in grado di trasmettere il suo dna imprenditoriale?

**Risposta.** L'azienda familiare ha due componenti: l'impresa e la famiglia. Se si è campioni a gestire la società ma non si è in grado di trasmettere lo spirito imprenditoriale, addio azienda familiare, resta solo la società. Certo, non è detto che figli o parenti siano in grado, o abbiano voglia, di fare gli imprenditori. Prima di tutto il fondatore deve decidere se vuole passare il timone ai parenti. Ma chi decide per il sì deve essere in grado di trasmettere l'essenza imprenditoriale ai figli, che è diversa dalla capacità gestionale, richiesta, invece, a un buon manager esterno alla famiglia.

**D.** Un'impresa gestita da un buon management che risponde a una famiglia con una buona essenza imprenditoriale non è a rischio, quindi?

**R.** Proprio così. Prendiamo gli Agnelli: il fondatore ha creato una cassaforte che ha risolto il problema della titolarità della proprietà azionaria. L'essenza imprenditoriale della famiglia è stata, invece, tramandata attraverso tre punti cardine: capacità di tenere importanti relazioni internazionali (non si può comprare un'azienda statunitense, grazie al benessere e ai soldi prestati dallo stesso governo, senza una solida rete di relazioni, sviluppata dal giovane John Elkann ma creata da nonno Gianni); capacità di scegliere manager adeguati; tenere unita la famiglia nei momenti importanti. Quando scelgono il presidente, si compattano: il capo sarà uno e uno solo, e può contare su una cortissima catena di comando.

**D.** Non tutte le aziende familiari hanno lo stesso dna...

**R.** Certo. Per la famiglia Vitelli della Azimut Benetti l'essenza imprenditoriale da tramandare passa per le capacità tecniche di progettazione, la sensibilità di capire i trend del mercato, la bravura nel trasformarla in disegno. Altre caratteristiche, ma stessa capacità di trasmetterla, per quella dei Garrone o dei Benetton.

**D.** Molte aziende floride non sopravvivono al passaggio generazionale.

**R.** Sì, ma moltissime aziende familiari non si accorgono neppure del cambio del nome di battesimo del proprietario. Però, accade pure che l'imprenditore abbia l'umano desiderio di essere ricordato come persona giusta, e allora, quando la fine della vita si avvicina, si fanno riasseti in azienda che non seguono la meritocrazia, stella polare nell'impresa, ma piuttosto il desiderio di equanimità, che invece è il riferimento in famiglia. E così si causano danni, spesso irreparabili.

all'assunzione del controllo della società da parte di alcuni componenti della famiglia, con sostituzione di quella parte dell'azionariato che non è più interessata a proseguire l'attività aziendale.

Servono alla pianificazione successoria anche le polizze vita, sempre più utilizzate come alternativa alla trasmissione del patrimonio. Spesso accade che il titolare si spogli della proprietà dell'azienda ma ne mantenga il controllo attraverso l'usufrutto delle quote o delle azioni, o al contrario che ceda l'usufrutto mantenendo la proprietà. Queste procedure non risolvono il problema legale della successione e non eliminano i rischi di futuri conflitti.

Senza dubbio il metodo più duro è il trust, che assorbe sia la proprietà formale dell'impresa sia la gestione. Il comando passa al trustee, che amministra il trust e ha un potere totale sull'azienda: può anche estromettere alcuni o tutti i membri della famiglia, anche se per il loro beneficio economico, se ritiene che non stiano perseguendo il bene della società. Può mettere da parte persino il fondatore che ha istituito il trust. Ma questa forza del trust diventa in Italia la sua debolezza: molti imprenditori preferiscono soluzioni più morbide, per esempio una fiduciaria a cui girare il patrimonio da investire a beneficio degli eredi. ►►



## Copertina

10 AFFETTI E INTERESSI:  
COMPENSARE  
GLI SCONTENTI

Le soluzioni descritte nel punto precedente hanno anche l'obiettivo di distribuire la titolarità e il controllo dell'azienda e di compensare i membri della famiglia che ne sono stati esclusi. In particolare il patto di famiglia è stato ideato una decina d'anni fa per risolvere proprio il problema della successione di asset produttivi. Il vantaggio del patto di famiglia (serve un atto pubblico notarile) sta nel fatto di essere esente dalla collazione, vale a dire il successivo conferimento degli asset assegnati alla massa ereditaria per garantire i parenti più stretti o il rispetto della legittima; o dalla cosiddetta riduzione, che si ha quando un erede escluso o non soddisfatto di quanto ricevuto chiede il reintegro della quota che ritiene lesa. In ogni caso, visto che sono gli assegnatari dell'azienda o delle quote a dover liquidare gli altri partecipanti, il contatto non è esente da problemi. Il patto di famiglia può infatti essere impugnato entro un anno in caso di vizio del consenso o se i legittimari esclusi ritengono di non aver ricevuto dagli altri eredi il giusto compenso per la loro quota.

Come ricorda l'Associazione per la prevenzione e la gestione delle crisi d'impresa, il problema non si può risolvere utilizzando i soldi dell'azienda a leva per eventuali liquidazioni ai soci o ai familiari. Tantomeno si può indebitare, allo stesso scopo, la società. La giusta modulazione degli strumenti sopra indicati e la loro scelta sulla base delle dimensioni e della complessità dell'azienda può evitare questi problemi. E i casi di successo non mancano di certo.

## Per approfondire

● Francesco Nobili, *Continuità e crescita dell'impresa familiare*, Egea editore  
● Markus Weishaupt, *Preservare l'impresa familiare*, Franco Angeli ● Aidaf, Associazione italiana aziende familiari, [www.aidaf.it](http://www.aidaf.it) ● [www.weissman.it](http://www.weissman.it) ● [www.beplex.com](http://www.beplex.com)

Marco De Benedetti, classe 1962, è responsabile dell'Europe buyout group di Carlyle.



## Per mettere il turbo chiamate il private equity

Arrivano **capitali** freschi e nuove **competenze**, si sistema una parte degli **eredi**, si dà una spinta all'impresa su nuovi mercati... Parla **Marco De Benedetti** di Carlyle, 203 miliardi di dollari in asset gestiti | **Antonio Spampinato**

**E**XPANSION, NEL VOCABOLARIO dei fondi di private equity, significa investire per lo sviluppo d'impresa. Un'azienda affermata ma con il fiato corto apre il capitale e, spesso, la stanza dei bottoni a un operatore specializzato nel moltiplicare mercati e fatturato e che poi, raggiunto l'obiettivo, cede la propria quota. Diverse aziende familiari utilizzano i fondi per la fase critica del passaggio generazionale. I vantaggi non sono pochi: si fa cassa, magari per liquidare gli eredi che preferiscono occuparsi d'altro, mentre la famiglia resta azionista di un'azienda che, stando ai piani, in pochi anni conosce una seconda giovinezza. Fra i private equity più attivi in Italia c'è **Carlyle**, 203 miliardi di dollari in asset gestiti, sede a Washington, 40 uffici sparsi per il mondo dove lavorano 1.600 professionisti. L'ultimo colpo di un certo spessore lo ha messo a segno a inizio novembre assieme alla britannica Euromoney e altri investitori: 700 milioni di dollari per Dealogic, società con sedi a New York e Londra che fornisce dati e informazioni finanziarie a banche d'investimento. Un'operazione di buyout che trasferirà (la chiusura dell'operazione è prevista per fine anno) il controllo nelle mani del gruppo di private equity. In Italia Carlyle opera attraverso tre fondi per un capitale complessivo di 8,5 miliardi di

euro. Riello, Moncler e Twin Set le ultime operazioni più note. Nel team italiano c'è **Marco De Benedetti**, co-head dell'Europe buyout group (i responsabili delle acquisizioni di partecipazioni nelle aziende).

**Domanda.** Come aiutate le imprese familiari nel passaggio del testimone?

**Risposta.** Il private equity è utile per alcuni passaggi generazionali: sa essere flessibile ed è in grado di impostare una gradualità d'intervento di medio periodo. Ma ogni caso fa storia a sé e va analizzato con attenzione.

**D.** L'imprenditore può non gradire voci estranee. Il fondo non rischia di diventare una presenza ingombrante?

**R.** No, anzi. Nelle successioni, soprattutto quando ci sono più eredi, non tutti hanno gli stessi obiettivi, gli stessi interessi, le stesse capacità a continuare un'attività imprenditoriale. In questi casi, più che in altri, il private equity può giocare un ruolo importante, anche con un investimento parziale che coinvolga solo una parte della famiglia. Qui l'ingresso nella società non viene sentito come ingombrante, ma come risolutivo di problemi.

**D.** La crisi ha cambiato la mentalità degli imprenditori italiani? Si aprono di più a professionalità esterne?

**R.** Sicuramente la crisi ha avuto impatti psicologici importanti. Quando un ►►



## Azioni riconquistate

Ciò che hai ereditato dai padri riconquistalo, se vuoi possederlo davvero, sosteneva Goethe. Così ha fatto **Claudio Marenzi** (foto): se oggi Herno è un marchio capace di rappresentare nel mondo il made in Italy di lusso, grazie ai suoi piumini e ai cappotti di grande qualità, il merito va alla riorganizzazione interna avviata dall'imprenditore nel 2007, anno in cui il padre Giuseppe decise di lasciare l'azienda fondata a Lesa nel 1948 ai suoi tre figli. Claudio, l'ultimogenito, comprese immediatamente che bisognava sganciare l'azienda dalla dipendenza delle produzioni conto terzi per puntare, invece, su un heritage che nel mondo dei cappotti, soprattutto impermeabili, aveva pochi uguali. «Ho rilanciato Herno in tandem con il fondo di private equity Pegaso investimenti: la finanza può essere un ottimo mezzo per far crescere un'azienda», sottolinea. Le quote in mano al fondo, pari al 35%, sono state riacquistate dopo cinque anni. Subito dopo, attraverso un riassetto familiare, Marenzi ha rilevato anche la maggior parte delle azioni in mano ai due fratelli. Queste operazioni gli sono valse il premio EY Imprenditore dell'anno 2014 nel fashion&design.

► imprenditore vede il vicino di capanno chiudere, qualche domanda in più sulla strategia aziendale se la pone. Detto questo, ci sono molti capitani d'impresa che, legittimamente, preferiscono mantenere il controllo totale di un'azienda più piccola piuttosto che condividere con un fondo il timone di una più grande. Lo stereotipo dell'imprenditore italiano incapace di scegliersi un partner per accelerare la crescita dell'azienda è però falso. Sa farlo

## Copertina

### I fondi più attivi in Italia

Carlyle è uno dei fondi stranieri di private equity più attivi in Italia. I pesi massimi nazionali sono capitanati da **Clessidra**, iniziativa imprenditoriale di Claudio Sposito. Fra gli investimenti si trovano il gruppo Preziosi, Gemina e Cerved. C'è poi **Investindustrial** di Andrea Bonomi, recentemente risalito agli onori della cronaca per il duello, in terra francese, per la conquista di ClubMed. Oltre a finanziare piani di crescita e di ristrutturazione della compagine sociale, come può anche essere definito un passaggio generazionale complicato, **Equinox**, sotto la guida di Salvatore Mancuso, si occupa anche di ristrutturazioni di imprese. Fra le società di consulenza che possono aiutare le aziende in operazioni di private equity c'è la **K Finance** guidata da Giuseppe Grasso. Tra le tante portate a termine spiccano la vendita delle maggioranze azionarie di Marsilli al Fondo italiano d'investimento e di Bitolea a Clessidra.

benissimo, il punto è se vuole o no fare spazio nella cabina di comando. Non ci sono elementi statistici, ma per discussioni avute ho l'impressione che la crisi abbia aumentato, di molto, la disponibilità a considerare l'ingresso di un partner che dia più tranquillità, la possibilità di diversificare il patrimonio (quasi sempre tutt'uno con l'azienda), e puntare sulla crescita. **D.** C'è molto lavoro per il private equity in Italia?

**R.** Dipende dal tipo di fondo. Diverse società di private equity ipotizzavano che le operazioni di merger&acquisition sarebbero state più numerose in quei paesi, come Italia e Germania, con prevalenza di aziende familiari medio-piccole nate nel dopoguerra. Si pensava che il fondatore a fine carriera avrebbe preferito cedere la proprietà e monetizzare l'investimento, oppure che in mano agli eredi l'azienda sarebbe stata venduta. Questo però non è avvenuto, o meglio, non nei volumi attesi. Così molti private equity hanno lasciato l'Italia. Carlyle invece è rimasta.

**D.** Come mai i fondi hanno sbagliato previsioni?

**R.** Probabilmente perché una parte dei passaggi generazionali ha funzionato. Questo non vuol dire che gli eredi hanno tutti preso il posto del fondatore.

**D.** Cosa predilige Carlyle? Investimenti parziali, buyout...

**R.** Carlyle cerca di essere un partner per lo sviluppo. Basta guardare gli investimenti che abbiamo fatto in Italia, tutte realtà in cui abbiamo visto la possibilità di accelerare la crescita. Diversi fondi nazionali, pur molto bravi, hanno però limiti nell'espansione internazionale. Carlyle è un operatore globale e questo ha indubbi vantaggi.

**D.** Le aziende con cui lavorate hanno bisogno di cospicue ricapitalizzazioni?

**R.** Spesso non è un problema di finanza ma di competenze, di organizzazione, di conoscenza dei mercati. A noi piace andare in partnership con gli imprenditori e molte delle nostre operazioni seguono questo canovaccio. In Italia c'è una gran quantità di imprenditori eccellenti; spesso nascono dal prodotto, che sia un'invenzione o una capacità creativa fuori dal comune. Questi valenti imprenditori sono certo in grado, e ne hanno dato ampia prova, di portare l'azienda da zero a 100 milioni di fatturato, tanto per dare una cifra. Ma non sono altrettanto capaci di impostare il salto organizzativo affinché l'azienda arrivi a 1 miliardo. Spesso non sono bravi ad attrarre talenti in azienda, cosa che invece noi sappiamo fare bene.

**D.** Quanto volete comandare in un'azienda?

**R.** Non ci interessa entrare nella stanza degli azionisti e sedere, in silenzio, in ultima fila. Vogliamo essere un partner che ricopre un ruolo importante. Ma non operiamo solo prendendo il controllo. Fondamentale è comunque essere riconosciuti dagli altri azionisti come partner di riferimento per lo sviluppo.

**D.** Che cosa rende un'azienda appetibile per Carlyle?

**R.** Cerchiamo società orientate alla crescita, che abbiano almeno un punto di forza, il prodotto, la tecnologia, il marchio, ma che non siano riuscite a sfruttarlo appieno. Non seguiamo ristrutturazioni ma siamo bravi a prendere per mano un'azienda piccola con un modello di business vincente e aiutarla a crescere di più. Le mettiamo il turbo, insomma. **■**