

**AZIENDE DI FAMIGLIA  
DA MENARINI A IMA,  
DA BOLTON A LAVAZZA:  
HANNO 67 MILIARDI  
IN CASSA  
ECCO CHI INVESTE  
SUL RILANCIO ITALIANO**

di **Maria Silvia Sacchi** e **Guido Corbetta** 9



Le aziende familiari non mollano. Molte hanno fatto acquisizioni sia in casa sia oltre frontiera, altre hanno portato in Italia investimenti che potevano essere fatti all'estero. La scelta di semplificare i propri assetti azionari in vista di una crescita. Come si stanno muovendo le dinastie più liquide del Paese

di **Maria Silvia Sacchi e Guido Corbetta\***



**N**ei giorni più bui del lockdown, messaggi di fiducia e di spinta verso il futuro sono arrivati da due imprenditrici, Lucia Aleotti (**Menarini**) e Marina Nissim (**Bolton Group**). Certo, entrambe azioniste di società che in questa pandemia hanno continuato a lavorare (Menarini è farmaceutica, Bolton opera nel largo consumo) e non costrette a bloccare tutto d'improvviso come il turismo, la distribuzione non alimentare o la moda. Ma oggi che la paura di dover vivere un nuovo periodo di fermo aleggia sull'Italia delle vacanze, vale la pena ricordare le loro parole: «È in momenti come quelli vissuti da febbraio in poi che ti rendi conto di non poterti fermare» (Aleotti). «Anche in questi giorni difficili bisogna guardare al futuro con speranza. Tutto sarà diverso quando si ripartirà. Ma bisogna cominciare a pensarci ora» (Nissim). Entrambe hanno investito, per le proprie imprese e per i propri territori. Non sono le uniche. C'è chi, come **Cremonini** (carne), oltre a inaugurare una piattaforma logistica-distributiva in Russia (Paese

**Le possibilità**

Sta succedendo? L'esame delle operazioni fatte in questi mesi di Covid ci dice che quella liquidità è usata, per prima cosa, naturalmente per far fronte al periodo di difficoltà per chi ha business influenzati negativamente dalla pandemia, come è il caso delle aziende molto esposte alla distribuzione non alimentare. In secondo luogo, che ha aiutato operazioni di riorganizzazioni della proprietà utili ad affrontare senza «distrazioni» il futuro: è il caso, per fare due nomi importanti, di **Esselunga** (dove Marina Caprotti e la madre Giuliana Albera hanno rilevato il 30% della holding Supermarket Italiani), o di **Ima** (società che produce macchine automatiche per il confezionamento di prodotti farmaceutici, tè, caffè ed alimentari guidato da Alberto Vacchi che ha appena fatto entrare il fondo Bc Partners con l'obiettivo di diventare leader mondiale del packaging). Altre famiglie, ancora — e qui torniamo all'inizio — hanno

# RE E REGINE DI DENARI NELLA CRISI C'È CHI AVANZA

dove si è mosso in primavera un altro nome dell'alimentare come Barilla), ha rilevato una piccola azienda, la Castelfrigo, salvando posti di lavoro. Lo stesso ha fatto **EuroItalia** (famiglia Sgariboldi) che ha acquistato i marchi Atkinsons e i coloniali dalla liquidazione di Morris Profumi. Non ha interrotto la propria campagna-acquisti (anzi, l'ha accelerata) **Zucchetti**, prima azienda italiana di software che da inizio estate ha rilevato, nell'ordine, LybraTech, Seloby e Sarce Travel.

**Grandi e piccoli**

Ancora: **Lavazza** ha scelto la Cina per portare per la prima volta fuori dai confini nazionali il nuovo Flagship Store Lavazza, mentre in un Regno Unito prossimo all'uscita dall'Ue il gruppo italiano del caffè ha rilevato Fullfill e i suoi 20mila distributori automatici. Se le trattative per l'acquisto di Stemline per 677 milioni di euro da parte di Menarini erano iniziate pre-Covid, non così è stato per l'investimento da 150 milioni in Italia, a Sesto Fiorentino, per una nuova fabbrica 4.0. Come l'annuncio di giugno della famiglia **Bastianello** di sbarcare con i propri supermercati Pam al Sud, oltre 100 punti vendita da gennaio 2021. O come **Esprinet**, 4 miliardi di ricavi nell'It e Consumer Electronics, che ha rilevato la spagnola GTI Software y Networking, poco dopo aver stretto un accordo di distribuzione per l'Italia con Hitachi Vantara.

Beninteso: non è un'ondata di espansioni, acquisizioni, salvataggi made in Italy. Ma se si confrontano le mosse di questi gruppi con quanto fatto solo un anno prima — quando l'idea di una pandemia mondiale poteva essere ascritta unicamente alla fantascienza, — si vede che, pur con tutte le cautele e le preoccupazioni, qualcosa su cui contare c'è.

Sono tutti nomi tratti dalla classifica delle 100 società familiari italiane più liquide realizzata dall'Osservatorio Aub e pubblicata su *L'Economia* il 30 marzo scorso. Insieme le prime 100 avevano a fine 2018 (ultimo dato confrontabile) oltre 67 miliardi di euro di liquidità lorda. Già allora si era sottolineata la necessità di avere esempi da seguire, che avessero 1) spalle forti, «e l'analisi ci dice che le hanno»; 2) essere in una fase «di spinta della propria vita imprenditoriale», e non di pura diversificazione finanziaria tesa al mantenimento del proprio patrimonio; 3) «avere una generosità verso il Paese», ovvero includere nelle proprie valutazioni non solo le convenienze economiche ma anche l'idea che ci sia da tenere in piedi l'Italia.

messo in atto operazioni con l'ambizione di diventare leader di settore internazionale, seguendo l'esempio di chi è già riuscito a superare la barriera del 3-4 miliardi di euro di ricavi (anche se il fatturato non è tutto perché sono rilevanti anche la crescita, l'ebbitda e altro, ma comunque conta). Sulle orme, cioè, di **Exor**, **Luxottica**, **Ferrero**, **Esselunga**, **De Agostini**, **Salini** (con il nuovo nome di **Webuild** e il tentativo di superare la polverizzazione del comparto delle costruzioni), **Barilla**, **Cremonini**, **Esprinet**, **Menarini**, **Finninvest**, **Mapei**, **Veronesi-Aia**, **Veronesi-Calzedonia**, **Api**, **Prada**, **Finarvedi**. Tra i nuovi leader internazionali che potrebbero entrare nel gruppo degli «over 3 miliardi» ci sono **Factor-Holding** (famiglia Nissim), **Campari** (famiglia Garavoglia, che ha proseguito la sua storica campagna-acquisti rilevando il 49% di Tannico e lo Champagne Lallier), i farmaceutici **Chiesi** e **Angelini**, **Gavio**, **Lavazza**, **Brembo**, **De Longhi**, **Ariston Thermo**, **Erg**, **Gi-Group**, **Radici**, **Ali**, **Danieli**, **Zegna**, **Gecos** (Bastianello), **Coesia**, **Buzzi**, **Rotelli**. Occorre mettere insieme liquidità, visione, ambizione, stabilità proprietaria, management. Se si scende di base dimensionale i numeri dicono che ci sono altre aziende che potrebbero mettere in atto disegni ambiziosi. Tra i nomi **Alfa Sigma**, **Italfarmaco** e **Zambon** nella farmaceutica, **Elica**, **Epta**, **Marchesini**, **Fila**, **Falck Renewables**, **Sdf** (Same), **Fontana** e **Agrati** nei sistemi di fissaggio.

In questi mesi le imprese hanno denunciato con forza l'assenza dello Stato. Cassa integrazione che non arriva, procedure difficili e farraginose, mancanza di un disegno industriale per il Paese. Considerando la natura di queste imprese, lo Stato può accompagnare i loro processi con investimenti di minoranza. In questo senso sono positive le proposte di intervento diretto tramite Cassa depositi e prestiti o il rilancio di Fondo italiano d'investimento. Ma è un bene anche l'intervento tramite sostegni ai fondi di investimento o ai club deal impegnati in operazioni di minoranza come Fsi o altri. Lo Stato potrebbe anche accompagnare alcuni disegni di grande respiro in alcuni settori come: filiere dei fornitori dell'auto, acciaio, alimentare, impianti di imballaggio, specialità chimiche, farmaceutica. Una potenza di fuoco che dovrebbe, infine, essere alimentata dalle banche che potrebbero impegnare debito buono, come lo chiama Mario Draghi, per costruire questi campioni internazionali insieme a imprenditori che siano competenti, coraggiosi e umili.

\*Professore di Strategia delle imprese familiari, titolare della cattedra **Aidaf-Fy**, Università Bocconi

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Lavazza si espande in Cina e Regno Unito, Esprinet in Spagna, Menarini compra negli Usa e investe in Italia, Pam va al Sud**