Analisi / 1 Dagli Agnelli ai Benetton ai Del Vecchio e Ferrero: ecco chi sono i più grandi gruppi del made in Italy. I dati dell'Osservatorio Aub

Imprese L'export adesso non basta più Si diventa grandi (solo) con lo shopping

Dal 2000 quasi il 90% delle aziende a controllo familiare non ha fatto alcuna acquisizione Ma chi ci è riuscito, soprattutto all'estero, ora è più forte. Il boom dei cda «a guida collegiale»

DI **MARIA SILVIA SACCHI**

Con la valigia in mano. Soprattutto, però, pronti ad aprire il portafoglio. Perché va bene vendere prodotti in giro per il mondo, mestiere nel quale siamo maestri. Ma nel mondo bisogna anche comprare concorrenti e quote di mercato. Chi si ferma è perduto. Passa, infatti, per la capacità di internazionalizzarsi attraverso lo shopping la capacità di tenuta del capitalismo familiare italiano.

Modello Luxottica, insomma. L'azienda fondata da Leonardo Del Vecchio all'inizio degli anni Sessanta e che ha «svoltato» quando è riuscita a portarsi a casa un marchio cult come l'americano Ray ban. O modello Lvmh o Kering, per guardare ai concorrenti più vicini e che molto sono venuti a comprare in Italia (articolo a pagina 3). Rispetto alle francesi le società italiane sono mediamente più «giovani», inteso come data di fondazione.

L'espansione per linee esterne rende le società più solide

Numeri

Non è un passaggio facile. Perché, per esempio, le aziende che hanno fatto shopping hanno una quota di controllo familiare inferiore alle altre. E perché gestire operazioni complesse come un'acquisizione, magari dall'altra parte del mondo, richiede un'organizzazione aziendale che in poche hanno.

Eppure è necessario, spiegano i dati dell'ultimo Osservatorio Aub (Aidaf, Unicredit, Università Bocconi e Camera di commercio di Milano) curato da Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato e che sarà presentato domani pomeriggio in Bocconi. Le aziende che hanno iniziato un percorso per crescita esterna sono, infatti, di dimensioni maggiori e più solide. Soprattutto quelle che ci hanno pensato per tempo, prima cioè dell'anno spartiacque, il 2000.

E, però, sono davvero poche: in 13 anni quasi il 90% delle aziende familiari non ha fatto alcuna acquisizione. Quelle che ci hanno provato sono state per lo più «nei paraggi»: quasi il 60% ha fatto operazioni in Italia e quasi il 16% in Europa. Al massimo si sono spinte in America (Nord, Centro e Sud). Mancano, insomma, tutti i Paesi del nuovo sviluppo.

«Il capitalismo familiare viene sempre dato per spacciato ma poi periodicamente rinasce — dice Guido Corbetta, professore ordinario di Strategia aziendale e titolare della cattedra Aidaf-Alberto Falck —. Vent'anni fa nomi come Ferrero, Luxottica, Erg o Benetton non erano certo tra i gruppi industriali italiani. Il nostro limite è legato alla dimensione, che a sua volta è legato al tema della capacità di gestione dell'organizzazione e al metodo di gestione dell'assetto proprietario».

Elena Zambon è presidente dell'Aidaf, l'associazione delle aziende familiari. Dice che «la dimensione certamente influisce sul modello di internazionalizzazione, anche se vi sono aziende familiari nate globali: Ferragamo è un *born global*, per esempio. Le difficoltà dipendono anche da altri ostacoli. In primo luogo, dalle strutture di governance, che spesso non riflettono quello spirito di internazionalizzazione magari già presente in azienda: sono pochi i consiglieri indipendenti con competenze maturate all'estero, mentre solo da qualche anno è aumentato il numero di giovani familiari che entrano in azienda dopo un periodo di studio e di lavoro lontano dall'Italia».

Co-gestioni

L'Osservatorio Aub, che censisce tutte le imprese a controllo familiare sopra i 50 milioni di euro di ricavi (esercizio 2012), ben disegna la realtà italiana. Fatta di imprenditori geniali, capaci di dare vita continuamente a nuove aziende. Imprenditori che hanno un legame viscerale con la propria impresa. Un elemento che ne è la forza perché consente una visione di più lungo periodo (non a caso l'occupazione è cresciuta anche negli ultimi cinque anni di crisi) e assicura stabilità (solo l'8,3% di imprese familiari è stato interessato da cessioni di controllo, fusioni o liquidazioni, contro il 10,4% di coalizioni proprietarie e cooperative, il 13,4% di filiali di multinazionali e il 14,6% delle imprese a controllo statale).

Ma che ne rappresenta il limite quando impedisce di espandersi per non perdere il controllo azionario. Tanto che all'interno dell'Osservatorio Aub le aziende possedute al 100% dalla famiglia sono passate dal 57 al 71,2%, come ricorda Marco Gabbiani, responsabile Family Business Unicredit. «Anche in un mercato tipicamente aperto come gli Stati Uniti il 90% delle imprese ha un controllo familiare - sottolinea Gabbiani -. Il punto sta proprio nel come l'assetto proprietario esprime il suo modo di essere azienda. Famiglia significa solidarietà, l'azienda chiede meritocrazia. Ma se ho 4 amministratori delegati forse significa che chi doveva non ha saputo fare le sue scelte».

L'occupazione è aumentata anche negli ultimi cinque anni di crisi

Infatti, la guida «collegiale» delle imprese, quella che vede più amministratori delegati con le stesse deleghe, è notevolmente aumentata e oggi riguarda più di un terzo delle società (36,9%, quasi 6 punti percentuali in più del 2000). Come se la paura nata dalla crisi, da una parte, richiamasse tutte le energie familiari in azienda e, dall'altra, rendesse diffidenti l'uno verso l'altro. E questo nonostante le analisi continuino a confermare che una guida collegiale dà risultati inferiori a quella con un leader unico.

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Le prime 12 italiane

I principali gruppi tricolori a confronto

Agnelli
31,05%
Gruppo Fiat
84 miliardi di euro
John Elkann

Benetton
100%
Gruppo Edizione[1]
13 miliardi di euro
Gilberto Benetton

Moratti
51,05%
Gruppo Saras
11,8 miliardi di euro
Gianmarco Moratti

Garrone
66,15%
Gruppo Erg
8,2 miliardi di euro
Edoardo Garrone

Ferrero
100%
Gruppo Ferrero
7,8 miliardi di euro
Giovanni Ferrero

Del Vecchio
66,48%
Gruppo Luxottica
7,1 miliardi di euro
Leonardo Del Vecchio

Caprotti
100%
Gruppo Esselunga
6,7 miliardi di euro
Bernardo Caprotti

De Benedetti
48,49%
Gruppo Cir[2]
6,1 miliardi di euro
Carlo De Benedetti

Tronchetti Provera
26,19%
Gruppo Pirelli
6,1 miliardi di euro
Marco Tronchetti Provera

Berlusconi
100%
Gruppo Fininvest[3]
5,3 miliardi di euro
Marina Berlusconi

Boroli-Drago
100%
Gruppo De Agostini[4]
5,1 miliardi di euro
Marco Drago

Pesenti
47,74%
Gruppo Italmobiliare
4,8 miliardi di euro
Giampiero Pesenti

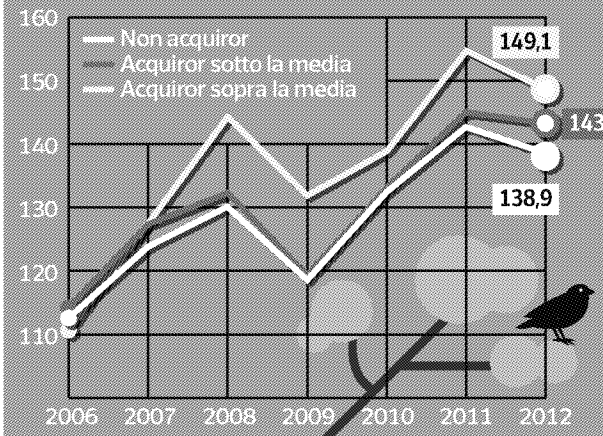
Fonte: Osservatorio Aub

Ricavi, dati al 31 dicembre 2012. Nel caso di gruppi mono-business si è scelta la società operativa, nel caso di gruppi multi-business la holding. (1) controlla società quotate come Autostrade e Autogrill e non quotate come Benetton Group; (2) controlla società quotate come il Gruppo L'Espresso; (3) controlla società quotate come Mediaset e Mondadori; (4) controlla le società quotate Gtech e Dea Capital

s.F.

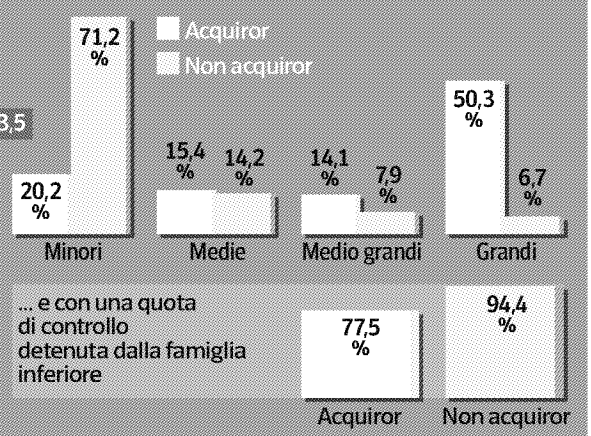
In crescita

Le aziende che hanno effettuato più acquisizioni sono quelle cresciute maggiormente anche in periodi di crisi



Per dimensione

Le aziende che hanno intrapreso un percorso di crescita esterna sono più frequentemente di grandi dimensioni...



Fonte: Osservatorio Aub

s.F.

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.