

Dai frigoriferi Indesit alle matite Fila l'Italia in lite delle dynasty familiari

L'ULTIMO CASO È LA SCELTA DI SIMONA CANDELA DI USCIRE DALLA FABBRICA DI LAPIS PORTATA AL SUCCESSO DAL FRATELLO MASSIMO. MA L'INDUSTRIA NAZIONALE È SPESSO VITTIMA DEGLI SCONTRI TRA EREDI. PERCHÉ LA SUCCESSIONE NON È PREPARATA IN TEMPO

Luca Piana

segue dalla prima

L'ultimo caso lo ha rivelato "Repubblica" giovedì scorso e riguarda le matite Fila, una delle piccole eccellenze dell'Italia nel mondo, un fatturato di 391 milioni di euro nei primi nove mesi del 2017, più 26,6 per cento rispetto a un anno prima. Gli azionisti di controllo sono Massimo Candela, che la gestisce dal 1993 investendo gran parte dei profitti nello sviluppo, e la sorella Simona. I pochi dividendi distribuiti e la prospettiva di un'ulteriore acquisizione per accelerare la crescita hanno però spinto Simona a rivolgersi prima in tribunale per chiedere una remunerazione del capitale più alta, poi a cercare un compratore per il 35 per cento che possiede nella holding non quotata della società. Alla fine Massimo sarà costretto a cercare i quattrini per esercitare la prelazione sulle quote della sorella, nella speranza di chiudere il dissidio.

Gli esempi di passaggi generazionali difficili o di scontri familiari sono ripetuti nel tempo. Angelo Rizzoli portò nelle mani della loggia P2 e poi al dissesto la casa editrice fondata dal nonno, una delle più importanti d'Italia. Margherita Agnelli citò in giudizio la mamma e i fiduciari del papà Gianni per contestare la suddivisione dell'eredità, studiata appositamente per mettere un uomo solo, John Elkann, al vertice della Fiat. Alessandro Benetton ha tentato di rilanciare il marchio di abbigliamento di famiglia ma ha dovuto abbandonare per la scarsa autonomia che sentiva di avere e, ora, è toccato al papà Luciano, 82 anni, riprendere le redini. I quattro figli di Vittorio Merloni hanno venduto l'Indesit a Whirlpool, perché rimetterla in sesto richiedeva pesanti investimenti, e tra loro non c'era accordo. Bernardo Caprotti aveva suggerito nel testamento di vendere la sua Esselunga, indicando come acquirente prediletto il gruppo olandese Ahold. Leonardo Del Vecchio ha scelto un'opzione ancora diversa: fondere Luxottica nel gruppo francese Essilor. Quando l'operazione verrà completata, il nuovo colosso avrà sede a Parigi, nessun erede di Leonardo sarà al vertice e il focus diventerà sempre meno italiano.

Su queste vicende e sulle innumerevoli storie di aziende più piccole in rovina dopo la successione ereditaria si sono sedimentati nel tempo alcuni luoghi comuni. Il primo è che la dimensione familiare sia uno dei punti deboli dell'industria italiana, perché la genialità nel fondare o dirigere un'azienda non si trasmette con il Dna. Il secondo è che spesso le aziende restino piccole perché le famiglie che le conducono

La lunga malattia di Vittorio Merloni (scompare nel 2016) ha reso difficile per Indesit uscire dall'impasse in cui era finita, anche a causa delle divergenze tra i figli e i familiari. Andrea, designato presidente, è stato costretto a lasciare nel 2013, un anno prima della cessione a Whirlpool



Andrea MERLONI

Marina Sylvia CAPROTTI

Bernardo Caprotti l'aveva suggerito nel testamento: vendete Esselunga. La terza figlia Marina ha scelto diversamente: con la quotazione in Borsa risolverà lo scontro che il fondatore aveva avuto con i primi due figli, Giuseppe e Violetta, liquidando le loro quote di minoranza



ESSELUNGA



Massimo CANDELA

La forte espansione della Fila, azienda che produce matite, non sembra soddisfare Sara Candela, sorella del numero uno Massimo. Dopo varie schermaglie legali, ora il tentativo di una cessione delle quote di proprietà di Sara nella holding Pencil, non quotata in Borsa



Massimiliano TABACCHI

Il figlio di Vittorio Tabacchi è stato amministratore delegato dell'azienda di famiglia Safilo per meno di due anni, fino al 2010. Poi il controllo della società, appesantita dai debiti fatti da Vittorio per liquidare i fratelli che volevano vendere, è stato ceduto al fondo olandese Hal

Carlo PEsENTI

Finché c'era l'Italcementi di famiglia a consolidare i rapporti, tutto ok. Poi, dopo la cessione ai francesi, due delle sorelle di Giampiero Pesenti hanno chiesto senza successo di incassare parte della liquidità. Carlo, figlio di Giampiero, sta tentando di investire in altre aziende

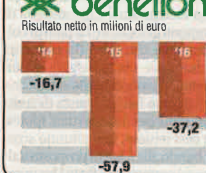
ITALMOBILIARE INVESTMENT HOLDING



Alessandro BENETTON

Pochi mesi alla guida del marchio di famiglia, poi nel 2013 la scelta di lasciare. Per Alessandro Benetton, uno dei figli di Luciano, non c'erano le condizioni: «Se uno deve guidare non devono esserci troppe mani sul volante». Ora il ritorno di Luciano, per tentare di uscire dalla crisi

benetton



non sanno farle crescere o non ne hanno interesse. Il mito da contrapporre all'industria Made in Italy sarebbe quello della public company anglosassone, dove gli azionisti incassano i dividendi e la gestione è affidata in esclusiva ai manager. E quando un socio non condivide le strategie, vende.

In realtà, negli ultimi anni, queste credenze si sono incrinare. Il Credit Suisse ha pubblicato un'analisi sull'andamento di mille imprese controllate da famiglie a livello globale, rilevando che nel decennio 2006-2016 hanno fatto meglio delle altre in termini di crescita dei ricavi e dei profitti, di innovazione e di sostenibilità finanziaria. «Sia nei Paesi maturi che in quelli emergenti, le imprese familiari danno un contributo sostanziale allo sviluppo economico e rappresentano un fondamento determinante per una crescita sostenibile e di lungo termine», hanno scritto gli analisti della banca svizzera. Non è nemmeno vero che in Italia le imprese familiari pesino più che altrove. Qui i dati non sono freschissimi, ma restano molto interessanti. Li ha pubblicati la Banca d'Italia in un rapporto del 2013 intitolato "Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi". La quota delle imprese tricolori che sono di proprietà familiare è pari all'85,6 per cento del



Giorgio ARMANI

La scorsa estate l'annuncio: il controllo della griffe verrà blindato nella Fondazione Giorgio Armani, che dovrà garantire la continuità e l'integrità del gruppo. I tre nipoti dello stilista resteranno in consiglio ma la gestione non sarà nelle loro mani

LUXOTTICA

Claudio DEL VECCHIO

Con la fusione tra Luxottica e la francese Essilor la famiglia di Leonardo Del Vecchio diventerà la maggiore azionista del nuovo gruppo, che avrà sede a Parigi. Omai da tempo il primogenito del fondatore, Claudio, ha lasciato i ruoli operativi; ha comprato e guida Brooks Brothers

totale: un livello più alto rispetto al Regno Unito e alla Francia, che viaggiano attorno all'80 per cento, ma simile a quello della Spagna (83 per cento) e inferiore a quello della Germania, che raggiunge invece l'89,8 per cento.

Se l'industria familiare è una solida realtà, in Italia come all'estero, perché dunque i passaggi generazionali ci sembrano così critici? Una possibile risposta la si può intuire nello stesso studio della Banca d'Italia, dai dati che misurano quanto la remunerazione dei manager sia legata ai risultati. In Italia è già bassa la media generale: il 16,4 per cento delle imprese, contro il 48,9 per cento della Germania e il 45 della Francia. Ma la percentuale crolla ancora di più se si considerano solo quelle con management di famiglia: qui i risultati contano solo in dieci aziende su cento,

I DISSIDI ALL'ESTERO



Jonas KAMPRAD

Ingvar Kamprad aveva articolato Ikea in diverse entità, per pagare meno tasse. I figli Peter, Jonas e Mathias ricoprono cariche sociali ma sono privi di ruoli gestionali per scelta del papà. Hanno impedito alla sorella adottiva Annika Kliblom, esclusa dall'eredità, di partecipare al funerale del genitore



Karl ALBRECHT

Il gigante tedesco del discount Aldi è in realtà suddiviso in due entità, Aldi Nord e Aldi Süd. I fratelli Theo e Karl Albrecht decisero così dopo una disputa sull'opportunità di vendere sigarette. Anche dopo la loro scomparsa, le due entità si spartiscono il mercato interno e quelli esteri. Aldi Süd aprirà ora in Italia



James MURDOCH

Tra i tanti motivi che hanno spinto Rupert Murdoch a cedere a Disney le attività nel cinema e nelle tv (Sky compresa) ci sono anche le diverse visioni sul futuro del gruppo tra il tycoon australiano e i figli. James, il più coinvolto nella guida operativa, sarebbe stato il più favorevole alla cessione



Dimas GIMENO

Dopo la scomparsa del patron Isidoro Alvarez, nel 2014, i grandi magazzini spagnoli El Corte Inglés vivono una dura crisi. Le figlie adottive di Isidoro, Marta e Cristina, hanno cacciato il cugino Dimas Gimeno dal vertice del gruppo, dove lo aveva voluto il loro papà

AFFARI IN PIAZZA



Poste vuole valorizzarla e Sia spera nell'Ipo

Vittoria Puledda

presentazione del piano industriale, Del Fante ha spiegato che non salirà, anzi: «Di Sia siamo azionisti, nel piano non sono previste operazioni strategiche: insieme agli altri azionisti valuteremo il modo migliore per valorizzarla». Ipo più vicina? In casa Sia ci sperano - è il modo migliore per mantenere un certo distacco dai propri

azionisti - ma certo bisognerà vedere come la pensano gli altri soci, a partire da Cassa depositi e prestiti (che ha il 35% circa della società leader nelle transazioni elettroniche guidata da Massimo Arrighetti). Nel frattempo l'8 marzo si riunirà il consiglio di Sia, per approvare i conti 2017. Ma difficilmente presenterà l'aggiornamento del piano industriale 2017-2019.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Massimo Arrighetti (Sia)

Il mandato di Pinault per crescere nel lusso

Sara Bennewitz

Pomellato. Nella prospettiva di diventare un gruppo di puro lusso, l'imprenditore francese avrebbe dato un mandato esplorativo a Jp Morgan per studiare future acquisizioni. La società non commenta i rumors e ribadisce che «Kering è concentrata sulla crescita organica» ma, intanto, gli analisti di Jp Morgan hanno sospeso la

copertura del titolo, pratica comune quando c'è un incarico con l'azienda, e che serve a ribadire che i muri cinesi esistono. Pinault sa che la tumultuosa crescita di Gucci è destinata a rallentare, e mentre deve ancora mettere a posto le ultime conquiste (come Brioni), a breve perderà il marchio Stella McCartney. Insomma, anche in fatto di lusso, prevenire è meglio che curare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



François-Henri Pinault

Nordstrom accelera l'addio alla Borsa

Paola Jadeluca

dalla Borsa e di trovare un partner finanziario forte per gestire la delicata fase di transizione del department store Usa in una compagnia di vendite integrate fisiche e online. L'offerta, secondo i rumors, dovrebbe arrivare nelle prossime settimane. Si parla di 7-9 miliardi di dollari, quanto richiesto dalla famiglia.

Sebbene le azioni siano precipitate al listino di New York la scorsa settimana, il gruppo va bene. Le vendite sono in crescita, gli analisti di Jp Morgan e Deutsche Bank hanno rialzato i rating e il target price. Nonostante la difficile situazione dei department store incalzati dall'e-commerce. Store che ne inventano di tutti i colori per affollare i loro immobili. Bloomingdale's di New York, per esempio, ospita sedute yoga; Abc Carpet corsi chakra.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Blake Nordstrom (presidente)

LA STORIA



Saras, erede cercasi altrimenti sarà vendita

I MORATTI AVEVANO TENTATO DI CEDERE LA RAFFINERIA DI SARROCH GIÀ NEL 2013. ORA, DOPO LA SCOMPARSA DI GIAN MARCO, L'IPOTESI SI RIAFFACCIA. A MENO CHE UNO DEI GIOVANI NON VOGLIA CONTINUARE IL BUSINESS

Luca Pagni

Milano
Per Gian Marco Moratti era rimasto l'ultimo cruccio della sua lunga attività di imprenditore: la quotazione in Borsa di Saras, operazione che si è rivelata un ottimo affare per la famiglia, ma un pessimo investimento per chi aveva creduto nei titoli di una società storica della buona borghesia milanese nonché nel buon nome della famiglia. Sbarcate a Piazza Affari con una quotazione d'esordio a 6 euro, le azioni Saras in più di dieci anni di listino non hanno mai più rivisto quel prezzo. E ancora oggi - che pure si sono riprese dai minimi storici - viaggiano sotto i 2 euro. Eppure, anche nell'ultimo periodo della lunga malattia che lo ha portato via a 81 anni, il più anziano dei Moratti avrebbe voluto mettere a posto questa faccenda, così come aveva rilanciato l'attività industriale e provveduto assieme al fratello Massimo a preparare la Saras per il passaggio generazionale. Anche cercando un possibile acquirente.

Del resto, Gian Marco e Massimo Moratti, i due figli del fondatore Angelo che hanno ereditato il ruolo di amministratori della società, si erano fidati di quanto avevano loro suggerito tre banche d'affari di primo livello, Jp Morgan, Morgan Stanley e l'italiana Caboto (ora Banca Imi, controllata da Intesa Sanpaolo). Il fatto è che quel 33,4% del capitale andato in Borsa era stato per lo più acquistato da piccoli risparmiatori, mentre i grandi investitori avevano cominciato a vendere fin dal debutto. Com'era andata quell'operazione, ai due fratelli non era mai andata giù. La consideravano una macchia da cancellare.

Perché per tutto il resto hanno fatto praticamente percorso netto. Hanno ereditato un piccolo impero che gravita attorno alla mega raffineria di Sarroch: una sorta di città fatta di cisterne, tubi e impianti chimici a metà strada tra Cagliari e la spiaggia dei fenicotteri di Chia. Il padre Angelo aveva cavalcato l'industrializzazione dell'Italia dopo la Seconda Guerra Mondiale; i figli hanno trasformato l'impianto sardo in una delle raffinerie più grandi d'Europa, forse la migliore nella lavorazione del greggio pesante per la produzione di gasolio. Le ultime opere di ammodernamento - finanziate anche grazie a una generosa politica governativa di incentivi che ha assimilato il recupero degli olii post raffinazione ad attività rinnovabile - l'hanno reso uno degli impianti più avanzati a livello continentale. Tanto da restare competitivo in un mercato sempre più agguerrito, dove a livello mondiale primeggiano le raffinerie asiatiche, forti delle dimensioni, della domanda crescente da parte delle economie emergenti e di un costo del lavoro che per anni è stato nettamente più basso. Così, mentre nel resto d'Europa gli impianti vanno in pensione perché non più redditizi, Sarroch è ancora sulla breccia. E ora punta al nuovo business del gasolio per il trasporto marino, visto che dalla Ue verrà messo fuori legge l'olio combustibile.



Massimo Moratti (1) e lo scomparso Gian Marco Moratti (2)

Eppure quattro anni fa, i Moratti si erano mossi per prepararsi a un eventuale addio. Per seguire, magari, l'esempio della concorrente Erg del Garrone: poco prima della grande crisi del 2009 la famiglia ligure era riuscita a cedere al gruppo russo Lukoil l'impianto di Priolo, in Sicilia. E investire tutto in una conversione a 180 gradi: dal petrolio alle rinnovabili, fino a diventare il numero uno in Italia nell'eolico.

Prima di puntare su nuovi investimenti, però, i Moratti dovrebbero vendere. In qualche modo; nel 2013 si erano preparati. Prima la riorganizzazione della catena di controllo di Saras: il 50% circa sotto il controllo della famiglia è stato esattamente diviso a metà, da un lato il 25 in mano all'accademia Gianmarco Moratti Sapa e l'altro 25 alla gemella Massimo Moratti Sapa. In entrambe le accomandite, poi, i due figli maschi di ciascun fratello hanno avuto partecipazioni pari al 50% delle quote. Sempre nel 2013 i Moratti avevano trovato anche un partner, anche in questo caso russo, il gigante petrolifero Rosneft, che aveva rilevato il 21% di Saras e aveva fatto pensare a molti di successivi accordi per salire in maggioranza. Ma nel gennaio dell'anno scorso, in seguito alle restrizioni legate alle sanzioni internazionali, i russi hanno preferito monetizzare, uscendo con una plusvalenza di 80 milioni.

Da allora, qualche banca d'affari si è fatta avanti, perché l'asset è considerato strategico, i lavori di ammodernamento continuano (l'ultimo riguarda la digitalizzazione). Con la scomparsa di Gian Marco, ora il tema della successione si riproporrà, a meno che tra i nipoti di Angelo non emerga chi voglia proseguire anche nella terza generazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA