

MANAGER 1 PERCHÉ IN ITALIA IL PASSAGGIO DEI POTERI È DIFFICILE

Caro azionista, in azienda è meglio se comando io

Fiat, Merloni, Benetton... Il sistema imprese è dominato dalle dynasty familiari. Eppure sempre più spesso presidente e ad sono chiamati dall'esterno. Con qualche sorpresa

di Fabio Sottocornola

L'azienda, la famiglia proprietaria e i manager: per il capitalismo italiano è un triangolo pieno di incognite. Che può aprirsi però a soluzioni felici, nonostante il rischio di rovinare imprese gloriose sia sempre in agguato. I problemi arrivano soprattutto quando all'interno della famiglia è l'ora di passare il testimone. Il problema non ha soluzioni precise: schiere di consulenti e avvocati d'affari si esercitano per trovare la strada che permetta un ricambio indolore tra vecchi imprenditori e nuova guardia, evitando lunghe contese che si trascinano nei tribunali, a colpi di carte bollate.

Più raro che le consegne vengano passate ai manager in perfetta sintonia con il padrone-azionista. Figuriamoci da manager a manager. È invece appena successo nel gruppo Campari (*articolo nella pagina a fianco*). Programmata da tempo, l'uscita di scena di **Marco Perelli-Cippo**

ha aperto la stagione di **Enzo Visone**, nuovo ceo che lavora in azienda dal 1987, dove è stato anche direttore generale di Campari international. Nessun trauma, dunque, e risultati positivi anche nel 2003 (fatturato a 714 milioni di euro, +8,1% sul 2002) conseguiti da una squadra di manager che lavora in autonomia, forte dell'idea di **Luca Garavoglia**, presidente della Campari dal 1994: una corporate governance basata sulla netta divisione tra proprietà e gestione.

Quando i soci non gestiscono

«Il rapporto di fiducia tra azionista e dirigente», sostiene **Maurizia Iachino**, vicepresidente della Governance consulting, «è un cemento più forte delle stock option. Altrimenti il manager è infedele per natura e punta sempre alla carriera».

Ma nel panorama italiano sono poche le famiglie disposte a non entrare nella gestione dell'impresa, chiamando a questo compito top executive di fiducia. I

dieci rami dinastici della Fiat, raccolti nelle famiglie **Agnelli** e **Naso**, si affidano a uomini come **Giuseppe Morchio** per la capogruppo e **Herbert Demel** per l'auto. Un passo indietro lo hanno fatto nel 2003, e per la prima volta nella loro storia, i quattro fratelli **Benetton**: Luciano, Gilberto, Giuliana e Carlo. Adesso a Ponzano Veneto una squadra di manager guidati dall'ad **Silvano Cassano** sta lavorando agli obiettivi del piano industriale 2004-2007.

Anche alla Merloni elettrodomestici il fondatore **Vittorio** si affida da anni a un ad esterno alla famiglia come **Andrea Guerra**. Nel gruppo si muovono già i quattro figli del presidente che per il momento lavorano in società non strategiche. Al contrario del loro cugino **Paolo Merloni**, 36 anni, figlio di **Francesco**, (ex ministro dei Lavori pubblici) che nella Merloni termosanitari è amministratore delegato. Un ruolo manageriale di primo piano accanto alla famiglia Falck lo svolge da sempre un manager

FIAT

FAMIGLIA: AGNELLI E NASI. UMBERTO AGNELLI È PRESIDENTE DELLA SPA
MANAGER: GIUSEPPE MORCHIO, AD FIAT SPA; HERBERT DEMEL, AD FIAT AUTO
RISULTATI: NEL 2003 FIAT AUTO HA PERSO 2 MILIARDI, NELL'ESERCIZIO PRECEDENTE LA PERDITA AMMONTAVA A 2,7. LA IRI, HOLDING QUOTATA DEL GRUPPO, HA CHIUSO CON UN RISULTATO POSITIVO DI 14,7 MILIONI CONTRO LA PERDITA DI 226,9 MILIONI DI UN ANNO PRIMA

GRUPPO ARMANI

FAMIGLIA: GIORGIO ARMANI, PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO
MANAGER: DAL GENNAIO 2002 GIANNI GERBOTTO, ENTRATO IN AZIENDA NEL 1999, È DIRETTORE GENERALE. PAOLO FONTANELLI È CAPO DELL'AREA FINANZA
RISULTATI: ARCHIVIATO IL 2003 CON UN FATTURATO CONSOLIDATO DI 1.225 MILIONI (+ 3%). IN CRESCITA (14%) ANCHE L'UTILE NETTO.

LUXOTTICA

FAMIGLIA: LEONARDO DEL VECCHIO, PRESIDENTE
MANAGER: ROBERTO CHEMELLO, AD; LUIGI FRANCAVILLA, VICEPRESIDENTE E DESIGN; ENRICO CAVATORTA, CAPO DELL'AREA FINANZA
RISULTATI: RICAVI IN CALO NEL 2003; 2,8 MILIARDI (- 11,2%) E UTILE NETTO DI 267,3 MILIONI DI EURO

DE AGOSTINI

FAMIGLIA: MARCO DRAGO, PRESIDENTE E AD; MARCO BOROLI, VICEPRESIDENTE VICARIO
MANAGER: NELLA SPA ANTONIO BELLONI, AD E PAOLO CERETTI, DIRETTORE GENERALE. STEFANO DI BELLA, AD DELLA SUB HOLDING EDITORIALE; MAURIZIO CARLOTTI, AD DE AGOSTINI COMMUNICATIONS
RISULTATI: GIRO D'AFFARI CONSOLIDATO NEL 2003 INTORNO A 5 MILIARDI DI EURO (2,5 SE SI ESCLUDE LA TORO), CON 600 MILIONI DI EBITDA

GRUPPO BENETTON

FAMIGLIA: FRATELLI BENETTON LUCIANO (PRESIDENTE), GILBERTO, GIULIANA E CARLO CONTROLLANO ALLA PARI LA EDIZIONE HOLDING, CASSAFORTE DI FAMIGLIA
MANAGER: SILVANO CASSANO (AD), PIER FRANCESCO FACCHINI (CFO), ANDREA NEGRIN (RISORSE UMANE), GIOVANNI MANZONI (OPERATIONS)
RISULTATI: LE STIME PER IL 2003 ATTESTANO UN FATTURATO A QUOTA 1.845 MILIONI DI EURO E UNA FLESSIONE (- 7,5%) DEI RICAVI A 1.992

come **Achille Colombo**, vicepresidente di Actelios: dopo la morte di **Alberto Falck** si è affiancato a **Federico** (il fratello) nuovo numero uno, e al giovane **Enrico** (28 anni, membro del cda, figlio di Alberto). Su quest'ultimo si appunta adesso l'attenzione del clan familiare.

Tutto in famiglia

Per entrare nell'azienda di casa alla De Agostini hanno invece messo le regole nero su bianco: i maggiorenni delle famiglie **Drago** e **Boroli** devono avere alle spalle cinque anni di lavoro in altri gruppi, una perfetta conoscenza di una lingua straniera e buona capacità manageriale. Chi non rispetta i patti resta fuori della porta. Intanto in azienda sono attivi manager senza parentele come **Antonio Belloni** (ad) e **Paolo Ceretti** (dg). Un vecchio patto basato su valori e autodisciplina è alla base dell'accordo che c'è alla Ermenegildo Zegna, 5 mila dipendenti e 601 milioni di fatturato nel 2003: gli ad sono i cugini **Gildo** e **Paolo**, ma in azienda ci stanno altri parenti di secondo grado come **Benedetta** (direct marketing) e **Anna** (responsabile immagine). Nessun accordo scritto invece alla Vallarino Gancia (spumanti) dove c'è al comando la quinta generazione: i fratelli **Lamberto** e **Massimiliano** con il cugino **Edoardo**, riuniti in un comitato di gestione. Al loro fianco non manca un manager: è **Giuseppe Bottero**, passato nel 2002 dal ruolo di dg ad amministrato-

re delegato. Gli altri membri della famiglia, si tratta di una ventina di persone, restano invece lontane dalla gestione. E anche **Lorenzo Vallarino Gancia**, che presiede la holding di controllo, ha deciso di non entrare nelle scelte operative della società.

Tra i casi di successione lascia all'interno della famiglia c'è anche la Alessi, articoli da cucina con una quota di export del 65%: i fratelli **Alberto** e **Michele**, rispettivamente ad e dg, guidano una società di terza generazione. La stessa a cui è arrivata la Pininfarina: le leve del comando sono nelle mani di **Andrea** (ad), secondo figlio di **Sergio** (presidente). Entrato a 26 anni in azienda, ha scalato le posizioni fino ad arrivare nel 2001 alla guida della capogruppo. Con lui c'è il fratello **Paolo**, più giovane di un anno, numero uno della Pininfarina Extra, società che opera nel disegno industriale. A chiudere il cerchio non manca la primogenita di **Sergio: Lorenza**, specializzata in marketing e comunicazione, siede nei cda di alcune controllate.

I quarantenni

«Una novità di questi ultimi anni», afferma **Guido Corbetta**, docente di strategia delle aziende familiari in Bocconi, «è rappresentata dai quarantenni, rampolli di famiglia che prendono in mano l'azienda con determinazione». Corbetta non fa nomi, ma esempi su questa linea non mancano. Come quello di **Edoardo Garrone**, 42 anni, che dal 2003

ha le redini della Erg, gruppo petrolifero di famiglia, dove è subentrato nel ruolo di presidente al padre **Riccardo**. Con l'ex presidente dei giovani di Confindustria sono saliti al comando il fratello **Alessandro** (ad) e il cugino **Giovanni Mondini** (vicepresidente). Per far posto a loro, qualche mese prima se n'era andato il manager esterno **Pierantonio Nebuloni**, che ha traghettato il gruppo in Piazza Affari. Successione tra le mura domestiche anche quella del giovane **Vincenzo Cremonini**, che guida l'omonima società senza eccessivi timori reverenziali verso papà **Luigi**, fondatore che è rimasto presidente. Tra i passaggi di testimone ai figli con ruolo di primo piano, impossibile non citare quelli di **Marina Berlusconi**, numero uno della Mondadori e del fratello **Piersilvio**, vicepresidente di Mediaset. Ma per il gruppo del premier la partita non è ancora chiusa perché sulla scena si affacciano già gli altri eredi come **Barbara**, 19 anni, cooptata nel cda Fininvest. E nel giro di un paio d'anni arriveranno alla maggiore età anche **Eleonora** e **Luigi**. Successione tra le mura di casa anche tra i **Ligresti** dove in Fondiaria Sai, accanto all'ad **Fausto Marchionni**, ai posti di comando si trovano oggi i figli di **Salvatore**: **Jonella** (37 anni, presidente), **Maria Giulia** (36 anni, vicepresidente) e **Paolo** (35 anni, consigliere). La secondogenita guida anche Premafin, holding di controllo del gruppo di famiglia.

Guerra e pace

«Il nuovo modello di governance aziendale potrà permettere alla famiglia un salto di qualità a patto di distinguere chiaramente diritti e doveri tra azionisti e amministratori», sostiene **Walter Zocchi**, docente di family business alla Cattolica di Milano e di scienza delle finanze alla Luiss a Roma. Eppure non fila sempre tutto così liscio. Nomi celebri del

capitalismo italiano hanno dato vita a dynasty con battaglie giudiziarie o scontri tra padri e figli durati anni. Oggi sembra regnare la pace. Come alle Distillerie fratelli Branca, dove al comando adesso c'è **Niccolò** (47 anni, quarta generazione) come ad, mentre lo zio **Giuseppe** è presidente. Hanno chiuso un periodo buio con manager esterni che avevano preso in mano l'azien-

CHI DECIDE IN AZIENDA

AZIENDA	POTERE DECISIONALE
Alessi	Alberto Alessi ad
Benetton	SILVANO CASSANO AD
Bertone	Lilli Bertone ad (interim)
Campari	ENZO VISIONE AD
Coin	FERNANDA PELATI AD
Cremonini	Vincenzo Cremonini ad
De Agostini	Marco Drago p e ad
Erg	Edoardo Garrone p
Ermenegildo Zegna	Gildo e Paolo Zegna ad
Esselunga	Bernardo Caprotti p
Falck	Federico Falck p
	ACHILLE COLOMBO CONSIGLIERE DELEGATO
Fiat	Umberto Agnelli p
	GIUSEPPE MORCHIO AD
Finiper	Marco Brunelli p
FondiariaSai	Jonella Ligresti p
	FAUSTO MARCHIONNI AD
Fratelli Branca distillerie	Niccolò Branca ad
Gancia	GIUSEPPE BOTTERO AD
Giorgio Armani	Giorgio Armani p e ad
Luxottica	Leonardo Del Vecchio p
Mediaset	FEDELE CONFALONIERI P
	Piersilvio Berlusconi vp
Menarini	Alberto Aleotti p
Merloni elettrodomestici	ANDREA GUERRA AD
Mondadori	Barbara Berlusconi p
	MAURIZIO COSTA AD
Pininfarina	Andrea Pininfarina ad
Safilo	Vittorio Tabacchi p

Nella tabella sono riportati i ruoli ricoperti in alcune aziende di famiglia. I nomi in maiuscolo nero sono di manager che non appartengono alla famiglia. Legenda: p = presidente vp = vicepresidente ad = amministratore delegato

da. Dal Nordest litigioso arrivano invece segnali di concordia in casa **Coin**: lo scontro tra i fratelli **Piergiorgio** e **Vittorio** si è risolto all'inizio del 2003 con alcuni patti sottoscritti, tra cui l'ingresso di un figlio ciascuno nel cda e la nomina di **Fernanda Pelati** come ad esterno. Anche alla **Safilo**, azienda di occhiali, è finita la guerra tra **Vittorio** e i fratelli **Giuliano** e **Dino**. Adesso **Vittorio** si prepara a far spazio ai figli **Massimiliano** (ingegnere meccanico) e **Samantha** (marketing e comunicazione internazionale) che operano già in azienda, dopo alcune esperienze esterne.

A loro il papà ha già lasciato le quote rilevate dai fratelli. L'ultimo scontro sotto il nome **Riello** porta la data del 2000 quando **Ettore** ha ottenuto il comando della società al cugino **Pilade junior**, con l'aiuto e i soldi (circa 125 milioni di euro) della banca d'affari **Carlyle**. Da allora ci sono tre rami autonomi: **Ettore** ha rilevato la produzione di caldaie, **Giordano** i condizionatori (marchio **Aermec**) e **Pilade junior** elettronica e macchine utensili. Quest'ultimo per evitare altre dynasty in casa, ha provveduto subito a spartire i compiti facendo nascere la **Riello industries**, che raccoglie tre aziende già consolidate e guidate da tre dei quattro figli: **Andrea** (macchine utensili e robotica), **Giuseppe** (distribuzione automatica), **Pierantonio** (elettronica).



Marina Berlusconi (Mondadori)

I casi aperti

Ma alla voce successione ci sono numerose questioni ancora aperte che coinvolgono aziende di primo piano. Come il gruppo **Armani** dove **Giorgio** (70 anni a luglio) vuole che tutto sia definito entro il 2007. Per ora non è stata presa alcuna decisione ma lo stilista esclude partnership con aziende del prêt-à-porter. Piuttosto un grande investitore cui lasciare quote di minoranza. **Armani** è senza figli e i parenti più prossimi sono la sorella **Silvana** (siede nel cda) e la nipote **Roberta**. Anche **Bernardo Caprotti**, 80 anni in ottobre, titolare della **Esselunga**, non

sembra aver deciso sul futuro del suo colosso nella grande distribuzione: il figlio **Giuseppe** ha assistito qualche settimana fa al cambio repentino di tutta la prima linea dei manager in azienda e lui stesso ha dovuto prendersi una pausa di riflessione. Stessa situazione per **Finiper** (altro colosso distributivo) dove il fondatore **Marco Brunelli** non ha eredi. Sul fronte farmaceutico, anche **Alberto Aleotti**, titolare della **Menarini** (1,8 miliardi il fatturato 2003), si dovrà porre il problema: in azienda lavora già la figlia **Lucia**, e i due giovani figli maschi. Problemi non mancano al gruppo **Bertone** che disegna e assembla auto per grandi marchi. Complici le difficoltà economiche, a fine 2003 se n'è andato **Bruno Cena**, da anni amministratore delegato. **Lilli Bertone**, 70 anni, vedova del fondatore, ha assunto le deleghe ad interim. In famiglia anche la scelta di **Michele Blandino** come dg: è il genero della Bertone.

A una soluzione diversa pensa **Leonardo Del Vecchio**, fondatore di **Luxottica**, 69 anni e cinque figli tra i quali **Claudio**. Il presidente ha un progetto di management buy-out per una quota tra il 10 e il 20% che finirebbe a sette manager. La stessa cosa fatta da **Massimo Colombari**, titolare della **Permasteelisa**, società quotata che produce involucri architettonici. Prima di abbandonare la scena ha lasciato l'azienda in mano a 80 dirigenti.