

**BACKLASH.** COME I GRANDI GRUPPI MONDIALI HANNO RISOLTO I PROBLEMI DI SUCCESSIONE ■ DI STEFANO CINGOLANI

# Da Jaki a Marina, il capitalismo familiare rilancia

**Berlusconi** ha fatto meglio di Murdoch. Le accomandite Michelin e Lagardère. Gli eredi Peugeot sono tanti quanti gli Agnelli. I Ford hanno il 40% dei diritti di voto. La vedova Quandt e i suoi figli. Porsche vuole la Volkswagen

■ Si inseguono, si imitano, si combattono, si spiazzano. Tra Rupert Murdoch e Silvio Berlusconi è andata avanti così da dieci anni, da quando ebbero una crisi quasi speculare. Sì, tra il 1992 e il 1993, News Corporation e Fininvest finirono entrambe sotto la tagliola e delle banche e sull'orlo del collasso. Ma questa volta, Il Cavaliere ha battuto lo Squalo. Per lui un problema successione non si porrà. Marina, la figlia maggiore, a soli 39 anni prende la presidenza di Fininvest e diventa l'erede ufficiale di papà Silvio. Quel che non è riuscito a papà Rupert con Lachlan. E' un passaggio studiato a lungo e Marina si è fatta le ossa con tenacia, mostrando una considerevole indipendenza gestionale. *Il Sole 24* ore ieri spiegava che dal 1996 ad oggi, cioè da quando Marina è diventata il numero due di Fininvest, la holding del gruppo Berlusconi ha migliorato il patrimonio netto (passato dal 4 al 20%) e l'utile operativo cresciuto a ritmo del 20%. L'avventura politica del padre ha influito, certo, ma tra il '96 e il 2001 il cavaliere era il capo dell'opposizione.

La proprietà familiare si consolida in modo meno traumatico di quanto non sia accaduto alla Fiat. La morte dell'Avvocato e poi quella di Umberto, con in più la tragica scomparsa di eredi, dinastici come Edoardo e designati come Giovannino, ha lasciato un vuoto e ha aperto la necessità di una reggenza. Franco Grande Stevens, Gianluigi Gabetti, i due grandi vecchi, e Luca di Montezemolo, stanno sostenendo la successione finché John "Jaki" Elkann non sarà in grado di prendere direttamen-

## ■ LA PROPRIETÀ DELLE SOCIETÀ QUOTATE

	Francia	Germania	Italia	R.Unito	Spagna	Svezia
<b>Soggetti esteri</b>	17,5	34,8	14,4	32,3	35,1	33,2
<b>Intermediari finanziari</b>	17,0	28,5	15,9	50,9	15,6	28,7
<b>Assicurazioni</b>	5,1	4,1	3,4	33,4	7,9	9,2
<b>Investitori istituzionali</b>	4,4	13,3	7,3	15,3		17,2
<b>Banche</b>	7,5	11,1	5,2	2,2	7,7	2,3
<b>Società non finanziarie</b>	45,6	23,7	29,7	1,9	23,1	11,0
<b>Settore pubblico*</b>	5,8	4,5	13,5	-	0,3	9,8
<b>Persone fisiche</b>	14,1	8,5	26,6	14,9	26,0	17,3
<b>Totale</b>	100	100	100	100	100	100

Ecco la distribuzione della proprietà delle società quotate in Borsa nei principali paesi europei (dati Federation of Europe Securities Exchanges riferiti al 2003); si scopre che la Francia a sorpresa è la nazione più aperta alla partecipazione di «soggetti esteri».

te in mano direttamente le sorti del regno. Per rinsaldare la posizione familiare in Fiat, gli astuti reggenti hanno fatto ricorso a espedienti come l'operazione Exor-Iflil. Ai limiti di un mercato trasparente. Non meno dell'uso di azioni differenziate, A e B, grazie alle quali nessuno può insidiare la quinta generazione dei Wallenberg.

La cassaforte di casa Agnelli è una accomandita per azioni, ma la sua gestione, in una famiglia tanto numerosa non è certo facile. Molto meno che in casa Michelin o in casa Lagardère. I due gruppi francesi fanno entrambi capo a una accomandita, però il socio che assume su di sé tutti i rischi di impresa è uno solo. Edouard Michelin ha preso in mano le redini nel 1999 dal padre François (una successione morbida modello Berlusconi). Arnaud Lagardère, invece, si è trovato in mano un impero di armamenti e media dopo la

morte improvvisa del padre. Jean Luc l'aveva educato come il futuro capo di un'impresa controllata con appena il 5% di azioni, ma stringenti codicilli. Formalmente, sono due i soci accomandatari, Arnaud e Philippe Camus al quale fa capo l'attività aerospaziale, però il manager può essere revocato da Arnaud, quest'ultimo soltanto da una decisione unanime del consiglio di amministrazione.

Gli affari di famiglia in Peugeot assomigliano come gocce d'acqua a quelli degli Agnelli. Si dividono gli utili del secondo gruppo automobilistico europeo, una ottantina di eredi. Il carisma di Pierre li ha tenuti uniti e alla sua morte nel 2002 non ci sono state convulsioni. La tentazione di mollare, per il momento, era superata. Il successo di questi anni l'ha allontanata. Ma nella primavera del 2000 la bibbia del mondo automobilistico, *Automotive News* pubblicò l'indiscrezione che c'è maretta. Bertrand, cugino di Pierre, e suo figlio Robert, sta-

vano pensando di rompere il fronte e proporre un'alleanza con un grande dell'auto. Monsieur Pierre, l'indiscusso capofamiglia, chiamò tutti a raccolta e fece passare la sua linea: ce la faremo da soli e resteremo soli. Bertrand e Robert vennero costretti a una smentita ufficiale. E' una delle poche volte che i Peugeot hanno avuto contatti con la stampa perché la regola è quella di restare più invisibili possibile, niente pubblicità, nessuna apparizione, la men che minima ostentazione di lusso e ricchezza, lavoro, dedizione all'azienda che dura da oltre un secolo e al nome che da quattro secoli è sinonimo di probità, industria e liberalismo. Di loro si sa poco e si scrive poco, ancor meno che dei Michelin.

Altrettanto non si può dire degli Agnelli. Non passa giorno che non si discetti sul loro futuro. Andrea, il figlio di Umberto che, sulle orme del padre non pensa che l'auto sia l'alfa e l'omega della famiglia, ha evocato un destino alla Ford. In che senso? Del gigante di Detroit la famiglia ha in mano il pacchetto singolo più consistente, ma soprattutto il 40% dei diritti di voto. Dopo l'uscita di Henry II nel 1980, si era ritirata dalla gestione, finché una crisi al vertice manageriale non ha fatto emergere Bill Clay. Erede di un ramo cadetto (Henry era lo zio, mentre il padre William Clay Jr era l'ultimo erede di Edsel), ha riconquistato la presidenza e ha cercato di dare una svolta a metà tra il giovanilista e l'ecologista al più conservatore dei gruppi automobilistici.

Il ruolo della famiglia Ford resta molti passi indietro rispetto a quello che esercitano i Quandt sulla Bmw. Hanno superato la loro crisi di successione e mantengono una salda presa sul loro gruppo. Nel 1982, il mondo degli affari tedesco si chiedeva che fine avrebbe fatto l'impero Quandt (non solo au-

to, ma un insieme variegato di attività industriali) nelle mani della ex segretaria poco più che cinquantenne, trasformata in moglie devota di Herbert. Dopo la morte del marito, Johanna spiegò a tutti che non era sua intenzione lasciare le redini in mano a nessuno. Le scelte strategiche spettavano a lei e, una volta diventati adulti, ai suoi due figli. La vedova sedette nel consiglio di sorveglianza (quello che raggruppa gli azionisti) della Bmw al 1997, quando ha passato gli incarichi operativi a Susanne e a Stefan.

Prudenti e discreti come la madre, ascoltano e tacciono per un paio d'anni durante i quali la Bmw è cresciuta a dismisura lanciandosi in una avventura che rischia di diventare disastrosa: l'acquisto della Rover. E proprio il profondo rosso della casa britannica spinge Stefan a uscire dall'ombra e prendere in mano lo scettro. Il 5 febbraio 1999, chiama la sorella e la convince a convocare una riunione straordinaria dei manager del gruppo ai quali chiede conto del mancato risanamento della Rover. Otto ore più tardi, i due top manager si dimettono. Stefan è destinato a diventare il numero uno della Bayerische Motor

Werken, cioè presidente del consiglio di sorveglianza. La sorella Susanne invece controlla il conglomerato Altana. Tutt'altro che casalinga, ha seguito tutto il cursus honorum di una business woman, dalla European Business School di Fontainebleau alla Harvard Bu-

siness School. Terminata la specializzazione americana, si è fidanzata con Jan Klatten, impiegato alla Bmw il quale non sapeva di uscire con la figlia della sua padrona. La leggenda vuole che non ne fosse a conoscenza fino alla vigilia delle nozze, quando il fortunato Jan seppe all'improvviso che sposava una Quandt.

Dunque, il capitalismo familiare, considerato dai seguaci di Berle&Means (i primi teorici della separazione tra proprietà e capitale fin dagli anni '30), come un residuo ottocentesco, è ancora vivo e vegeto e si difende con le unghie e con i denti in tutti i principali paesi avanzati, (Stati Uniti compresi). In Germania, tra l'altro, stiamo assistendo a un clamoroso *backlash* che coinvolge Volkswagen il cui principale azionista è il Land della Bassa Sassonia. In tempi di globalizzazione e nel pieno di una nuova ondata di concentrazione

nell'industria automobilistica, nemmeno la Volkswagen è al sicuro. Ne è convinto Christian Wulff presidente del Land, democristiano, il politico più amato in assoluto dai tedeschi e destinato a un grande futuro nazionale. Siede nel consiglio di amministrazione del colosso di Wolfsburg e negli ultimi mesi ha brigato moltissimo per far decollare una trattativa con Daimler in vista di uno scambio azionario che consolidasse l'assetto di Volkswagen, anche senza arrivare a una vera e propria fusione troppo complicata e sottoposta al veto dell'antitrust. Senonché il presidente del consiglio di sorveglianza ed ex numero uno di Volkswagen, Ferdinand Piech, ha tirato fuori dal cappello un cavaliere bianco, niente meno che Porsche, il gruppo che produce auto sportive, in mano da sempre alla famiglia del fondatore della quale fa parte anche Piech, nipote dell'ingegner Ferdinand che disegnò la prima auto del popolo in era hitleriana, e poi il fortunatissimo Maggiolino. Un gioco di veti incrociati può bloccare tutto, non si sa ancora come andrà a finire.

Tornando in Italia, il gruppo Pesenti è un esempio di salto generazionale ben riuscito. Ma esistono anche casi che vanno in senso opposto. La successione non è affatto tranquilla tra i Marzotto, dilaniati da un conflitto interno alla famiglia che rischia di esporre il gruppo a scalate esterne o a tentativi di *management buy-out*. Ci sono manager che cercano di trasformarsi in capitalisti e non ci riescono come Cesare Romiti e i suoi due figli Maurizio e Piergiorgio. Altri che hanno maggior successo come Roberto Colaninno e il figlio Matteo diventato presidente dei giovani di Confindustria. Pur nella patria assoluta del familismo, dunque, prevalgono fortune alterne e un modello misto tra proprietà e controllo. Questi ultimi anni, del resto, hanno visto l'eclisse di grandi famiglie come

i Falck o i Lucchini che hanno segnato l'industrializzazione del paese. Ma se un tempo era possibile determinare un trend, dalla famiglia alla *public company*, oggi la situazione, non solo in Italia, appare più a macchie di leopardo. Lasciando senza risposta la domanda di fondo.

Il capitalismo familiare è un bene perché assicura continuità e quella presenza virile dell'imprenditore, teorizzata da Bruno Visentini in contrasto con gli araldi del manager senza padrone (erano i tempi della Montedison di Cefis prima e di Schimberni poi)? Oppure è un male perché ostacola l'apertura verso il mercato e, quindi, l'efficienza e lo sviluppo stesso di una impresa? Davanti al dilemma tra crescita e controllo, quasi sempre prevale il controllo a dispetto della crescita. E' questa la lezione del caso italiano. Uno studio di due economisti della Banca d'Italia, Silvia Giacomelli e Sandro Trento, passa in rassegna "Proprietà, controllo e trasferimenti nelle imprese italiane tra il 1993 e il 2003". Una analisi basata su un'indagine quantitativa che segue e aggiorna quella condotta dieci anni fa da Fabrizio Barca sempre per conto di Bankitalia e che ispirò la politica economica e industriale degli anni '90. La conclusione arriva alla stessa sentenza: troppo immoto, troppo frantumato, troppo preoccupato del controllo, il familismo all'italiana è una delle cause del declino. ■