

22 novembre 2018 - 15:06

## Dieci anni di capitalismo familiare Ecco chi sale e chi scende

**Dal 2007 cinque tra i più importanti gruppi sono usciti dalla classifica dei primi 25 e molti altri sono in flessione. Da Tronchetti Provera ai Merloni. Ma nomi nuovi scalano posizioni. Perché siamo un Paese che crea (ancora) imprenditori**

di Maria Silvia Sacchi

[di Maria Silvia Sacchi](#)

[A-A+](#)



 Giovanni Ferrero  
shadow

0  
14

Cambia volto il capitalismo familiare italiano. Negli ultimi dieci anni cinque tra le più importanti famiglie imprenditoriali sono, infatti, uscite dalla classifica dei primi 25 gruppi del Paese. Sarebbero sei se si fosse contato anche Astaldi, uno degli emergenti in concordato dallo scorso ottobre e in questi giorni oggetto di un'offerta di acquisto da parte di Salini-Impregilo.

L'unica famiglia che resta al suo posto — in cima alla graduatoria, tratta dal 10° Osservatorio Aub realizzato da Guido Corbetta, Fabio Quarato e Alessandro Minichilli dell'Università Bocconi — è quella degli Agnelli, che si presenta, però, con un gruppo trasformato dal lungo periodo a guida Elkann-Marchionne. Accanto a chi è uscito dal vertice della classifica, altri nomi storici sono scesi di posizione lasciando spazio a un tipo diverso di famiglie e di imprese che paiono sempre meno fondate sul cosiddetto capitalismo relazionale e sempre più esposte invece al confronto internazionale. Come se ci si avviasse alla fine di un ciclo di cui la crisi dei Marzotto, all'inizio del 2000, era stata anticipatrice. «Questo è un Paese che continua a generare imprenditori, persone che per ambizione personale mettono in piedi imprese che poi crescono anche in modo significativo e vanno a sostituire i campioni che non ci sono più. È un segnale importante. Speriamo che non si stanchino», dice Guido Corbetta, professore di Strategia delle imprese familiari e titolare della

Gruppo	Posizione		Ricavi (miliardi di euro)	
	2017	2018	2017	2018
Ferrero	1°	1°	18.025.000	14.433.000
Agnelli	2°	2°	9.986.021	12.506.438
Indesit	3°	18°	7.973.792	10.877.502
Luxottica Group	4°	4°	6.980.000	6.167.500
Marzotto Padova	5°	10°	5.030.170	3.912.000
Marzotto	6°	11°	4.761.025	3.506.750
Barilla	7°	12°	3.833.071	3.338.661
Alitalia-Imperial	8°	13°	2.231.000	2.039.000
Marzotto Group Holding	9°	14°	1.911.802	1.906.707
Alitalia	10°	15°	1.212.000	1.020.400
De Benedetti	11°	16°	1.047.297	1.702.072
Cremonini	12°	17°	1.041.000	1.961.438
A. Marzotto	13°	19°	1.038.000	1.002.763
Griffini Benetton	14°	20°	1.004.213	1.079.000
Enel	15°	21°	1.000.000	1.011.072
Alitalia Energy Services	16°	22°	1.012.000	1.104.407
Marzotto Group	17°	23°	1.000.000	1.000.000
Marzotto	18°	24°	1.000.000	1.000.000
Marzotto	19°	25°	1.000.000	1.000.000

cattedra Aidaf-Ey.

### Un sistema fluido

Se si guardano i nomi usciti si vede che sono tra quelli che hanno segnato la storia economica italiana. Come i Tronchetti Provera di Pirelli (dieci anni fa al quarto posto), i Pesenti di Italmobiliare (quinti nel 2007), i Garrone di Erg, i Merloni di Indesit (allora 18esimi), i Bastianello dei supermercati Pam (19esimi nel 2007). I Riva hanno perso Ilva, come è noto, ma riescono ugualmente a restare tra i primi 25 grazie all'altro «pezzo» del loro business. Altri, resistono ma scendono di posizione, per esempio i Barilla, i Berlusconi, i De Benedetti.

Non tutte le situazioni sono uguali. Perché se c'è chi ha ceduto il controllo dell'azienda, come nel caso di Pirelli e di Indesit, c'è chi invece ha cambiato business come i Garrone che nel 2007 erano secondi dopo gli Agnelli e oggi hanno un decimo dei ricavi di allora dopo aver ceduto il comparto petrolio ai Brachetti Peretti (l'operazione si è perfezionata il 1 gennaio 2018) per puntare sulle energie rinnovabili. Un passaggio simile a quello dell'Italmobiliare dei Pesenti, che ha ceduto Italcementi ai tedeschi di Heidelberg per indirizzarsi sul private equity. Scalano, invece, posizioni, tra gli altri, Ferrero (era 9a ora è 3a), Luxottica (dall'11° al 4° posto), Cremonini (dal 22° al 12°), Menarini (dal 21° al 13°), Grimaldi (dal 31° al 21°), Prada (dal 37° al 24°). La tabella in pagina mostra il «movimento» che si sta registrando. «Oggi assistiamo a una fluidità — ovvero, società che entrano tra le principali per un certo periodo e che poi ne escono — che vedremo di più in futuro.

Le imprese italiane sono sempre più concentrate in settori altamente competitivi, non protetti. Molte, poi, essendo di media dimensione e a controllo familiare sono soggette alla volatilità della famiglia», prosegue il docente.

I dati dell'Osservatorio verranno presentati martedì 27 novembre in Bocconi, compresi i nomi delle 500 aziende benchmark (la classifica in questo caso è stata fatta secondo il fatturato 2016 per avere dati comuni a tutte). «La lettura decennale dell'Osservatorio Aub sottolinea una volta di più il ruolo fondamentale delle imprese familiari all'interno del tessuto economico, sociale e culturale del nostro Paese — dice Elena Zambon, presidente di Aidaf, l'associazione delle aziende familiari che promuove lo studio insieme a Bocconi, Unicredit e Borsa Italiana —. Ancor più importante perché il decennio preso in esame è stato caratterizzato da una profonda crisi economica, in cui tuttavia le imprese familiari hanno continuato ad investire, a svilupparsi e ad assumere». Nelle aziende con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro, infatti, l'incidenza dell'occupazione delle aziende familiari è cresciuta di quasi 10 punti percentuali. «Al tempo stesso — conclude Zambon — si conferma la assoluta necessità per le imprese italiane di aumentare la loro dimensione, di incrementare la presenza internazionale e di aprire l'organizzazione a manager qualificati».

### **Aprirsi di più**

Crescere è ormai indifferibile. «Il primo passo da compiere perché questo avvenga è aprire la governance — considera Guido Corbetta —. Lo si vede con chiarezza dall'analisi: una volta che hai fatto funzionare bene la governance, ti senti anche più sicuro nell'assumere amministratori delegati non familiari e probabilmente, a quel punto, diventa anche più facile aprire il capitale». Eppure c'è un dato dell'Osservatorio che sembra andare in direzione contraria: l'età dei leader. Quelli ultrasessantenni sono aumentati di quasi 10 punti in un decennio e oggi rappresentano ben un quarto di tutti i capo azienda. «Su questo va fatta una riflessione — risponde il docente —. È, infatti, più che raddoppiata anche la leadership collegiale, quella, cioè, in cui vi sono per esempio due co-amministratori delegati. Nello studio prendiamo in esame l'età del più anziano perché immaginiamo che sia la persona con maggior potere. Se invece prendessimo l'età del più giovane i numeri cambierebbero drasticamente». Leggendo dentro la complessità delle imprese familiari significa che queste co-leadership sono sempre più spesso passaggi generazionali in corso, dove il più anziano assume una funzione quasi da tutor di chi prenderà il suo posto. Se così fosse, una speranza.