

**NUOVE GOVERNANCE**

*sono sempre più frequenti, anche a causa della crisi, gli avvicendamenti al vertice delle imprese italiane della moda - secondo l'osservatorio Aub, quasi il 40% ha una guida collegiale, ma cedere lo scettro resta difficile: il 15,7% dei leader è over 70*

# FASHION DYNASTY: le **GRANDI MANOVRE**

di Andrea Bigozzi

**M**onarchia o repubblica? Dopo la crisi del 2008-2009 e visti gli attuali chiari di luna economici, le imprese della moda italiana si trovano davanti a una scelta obbligata: abbandonare il modello di gestione familiare dell'azienda guidata da un fondatore "re" con funzioni tuttofare per passare a un'organizzazione manageriale più strutturata e giovane, in grado di resistere alle crescenti sfide di un mercato sempre più globalizzato. Un mercato dove il tema dell'ingresso nelle aziende delle nuove generazioni o di figure esterne alla famiglia è all'ordine del giorno, come dimostrano, i casi di tante famiglie imprenditoriali alle prese proprio in questo periodo - con maggiore o minore urgenza - con il problema della successione. "La crisi probabilmente ha dato e darà anche un'accelerazione, dove comunque ne esistevano i presupposti, ai passaggi generazionali e questo è normale: quando una situazione desta preoccupazione, proprio come quella attuale, si cerca sempre di intervenire e cambiare le cose", spiega **Gioacchino Attanzio**, direttore generale dell'**Aidaf**, l'associazione delle aziende familiari che si preoccupa di monitorare l'universo di questo tipo di realtà imprenditoriali attraverso l'**Osservatorio Aub**, realizzato con **Unicredit** e la cattedra **Alberto Falck** dell'**Università Bocconi**. E semmai fosse necessaria una conferma di come la successione sia un nodo cruciale da cui dipende il futuro dell'industria della moda, questa arriva dal focus realizzato per **Fashion** dall'**Aidaf** sulle 109 aziende sopra i 50 milioni

di euro di fatturato, che operano nel settore dell'abbigliamento e degli accessori e che fanno parte dell'**Osservatorio Aub**. Dal quale risulta che nell'ultimo decennio la metà delle società esaminate è stato interessato da una successione al vertice, contro il 60% della media nazionale. E nonostante quello della moda sia un settore più giovane rispetto all'intero panorama dell'imprenditoria italiana, resta il fatto che il 24,1% delle compagnie è guidato da un leader con più di 60 anni e il 15% da persone con oltre 70 anni. Con un numero così elevato di capi-azienda "over", è inevitabile che nel comparto abbigliamento e accessori il passaggio generazionale sarà un aspetto inevitabilmente sempre più centrale con cui le business family dovranno confrontarsi nei prossimi anni. "In realtà - sottolinea **Fabio Quarato**, che ha realizzato la ricerca insieme a **Guido Corbetta** e **Alessandro Minichilli** - questo processo è già avviato. Se infatti si analizza solo il segmento del lusso, ci si accorge che oltre il 90% delle realtà familiari iscritte alla **Camera della Moda** e l'80% di quelle che fanno parte di **Altagama** sono già state interessate da un avvicendamento al vertice". Queste aziende, che operano nella fascia alta del mercato "hanno avuto bisogno di maggior investimenti per finanziare la crescita - dice - o di maggiore specializzazione professionale per esplorare nuovi mercati. E questi aspetti le hanno spinte a confrontarsi per prime con l'esigenza della successione o con l'ampliamento della governance attraverso la managerizzazione".

**Basta amministratore unico: in tandem il business va meglio**

Allora la formula delle aziende familiari è ancora contemporanea? Le storie di successo delle grandi dinastie industriali, che in Italia sono numerosissime, sembrano confermare le certezze dei sostenitori della superiorità del modello di family business. Tra le imprese dove il tandem di famiglia funziona meglio viene spesso indicata come modello da seguire la ormai centenaria **Ermenegildo Zegna**, che vive una sovrapposizione virtuosa tra quella di una realtà a conduzione familiare e quella della compagnia manageriale con gli eredi proprietari che si attengono a comportamenti di governance rigidi, dimostrando un forte orientamento al mercato. Ma esistono regole d'oro per una sana ed efficiente gestione? "Formule univoche sono difficilmente individuabili - assicura **Attanzio** -. Ogni azienda ha una sua storia particolare, ma una cosa è certa: la formula di leadership collegiale è in forte ascesa rispetto agli assetti monocratici". Tradotto in numeri questo significa che quasi quattro aziende familiari su dieci nella moda oggi sono guidate da più amministratori delegati (sia interni che esterni al nucleo familiare), a cui fanno capo compiti e responsabilità di simile entità e che il "re-tuttofare" è una figura destinata a estinguersi. A partire dagli ultimi cinque anni poi, tra le realtà dell'abbigliamento e degli accessori, si è registrata un'inversione di tendenza nel ricambio al vertice, a favore di leader entranti non appartenenti alla famiglia di controllo. Nel periodo 2006-2009, infatti, il "saldo" tra familiari e non familiari in occasione dei 21 cambi di governance avvenuti nelle leadership



**I ritratti di alcune delle famiglie appartenenti al gotha dell'industria della moda italiana: gli Zegna (1), i Missoni (2), i Benetton (3), i Ferragamo (4) e i Cucinelli (5)**

individuali è stato a favore di un capo "esterno" (+5). È invece sceso sotto il 16% la quota di aziende del fashion guidate da un amministratore unico, dato inferiore a quello dell'intero universo Aub, pari al 19,3%. "L'affermazione della leadership collegiale - tiene a spiegare Quarato - si giustifica in quanto viene utilizzata come strumento per pianificare il passaggio generazionale in azienda. Una guida in tandem padre-figlio, ad esempio, consente un periodo di affiancamento fra le due generazioni e soprattutto dà il tempo al capostipite di prepararsi al momento della pensione".

**La successione di successo? Con un leader 40-50enne**

Sul rapporto padre-figli in azienda però, c'è anche chi spara a zero. Per Leonardo Del Vecchio, ad esempio, i parenti vanno a lavorare in Luxottica solo se bravissimi. Ad assicurarlo è il

**PUNTI DI VISTA/MARIO BOSELLI**

**I figli? Devono sempre "rifondare" l'azienda**

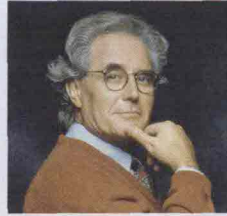
"Il tema del passaggio generazionale mi ha sempre interessato moltissimo. Nei tre anni in cui sono stato presidente dell'associazione delle aziende familiari ho imparato, una volta di più, che non esistono casi simili e che ogni azienda fa storia a sé. La nostra è una famiglia di industriali sin dal 1586, ce l'abbiamo nel dna". Mario Boselli, storico imprenditore dei tessuti nonché presidente della Camera Nazionale della Moda Italiana, ha le idee chiare su come si gestisce l'ingresso delle nuove generazioni. "Come diceva Alberto Falck - ricorda Boselli - gli eredi non devono limitarsi a gestire il bene che è stato lasciato loro, ma devono rifondarlo. Ogni generazione rifonda l'azienda. I miei figli maschi Carlo e Federico sono due bravissimi ragazzi, si muovono bene nei settori del tessuti e dei filati e otterranno di certo ottimi risultati anche al di fuori della realtà che porta il nostro nome, perché hanno i cromosomi dell'impresa". Quello che conta di più per Boselli è il rispetto: "L'azienda con la A maiuscola è come una persona e per questo merita rispetto".



**Mario Boselli appartiene a una famiglia di imprenditori da 13 generazioni**  
an.bi.

# La formula della SUCCESSIONE

*I gruppi della moda - quotati o non - si sono dotati di diversi strumenti per assicurare avvicendamenti indolori. Ecco come alcuni grandi del settore - da Renzo Rosso a Ortega di Zara, passando per i Missoni e i Benetton - cercano di evitare litigi all'interno della famiglia. Solo per Armani il passaggio del testimone resta ancora un rebus.*



**Benetton**  
I quattro fratelli **Benetton Luciano** il capostipite (nella foto), **Carlo**, **Gilberto** e **Giuliana** hanno complessivamente 15 figli. La successione in casa di Luciano è chiara: dopo di lui ci sarà **Alessandro**, per Gilberto invece la figlia **Sabrina**. Per gli altri due fratelli co-fondatori del gruppo, la scelta del successore per il momento è meno esplicita.



**Ferragamo**  
La famiglia **Ferragamo**, tra prima e quarta generazione, è composta da più di 70 esponenti. Che tutti i nipoti lavorassero in azienda era impossibile, tant'è vero che oggi sono occupati solo in due: **James** figlio di **Ferruccio** (nella foto) e **Angelica Visconti**, figlia di **Fulvia**. La quotazione poi è arrivata anche per consentire una via d'uscita agli eredi.



**Rosso**  
**Renzo Rosso** ha solo 56 anni, ma è già al lavoro per mettere a punto la propria successione. Un progetto al quale non sarà estranea la Borsa, come ha più volte ammesso. L'inventore di **Diesel** ha sei figli: i due maggiori - **Andrea** e **Stefano** - già lavorano con il padre e posseggono una piccola quota nella società capogruppo **Only The Brave**.

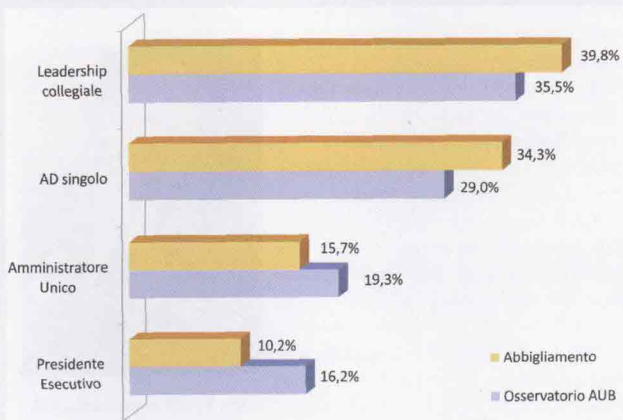
**Nella pagina a fianco la copertina del libro scritto da Luis e Ezequie Iurcovich, che affronta le tematiche relazionali che condizionano il rapporto genitori-figli all'interno dell'impresa di famiglia**

suo amministratore delegato **Andrea Guerra**, che in più di un'occasione ha riferito del breve incontro tra il patron del gruppo di occhialeria e un nipote fresco di laurea in Bocconi in cerca di un primo impiego: "Spero che un giorno **Luxottica** venga a cercarti e che non sarai mai tu a cercare lei". Con queste poche parole sarebbe stato liquidato il giovane. In materia ha le idee chiare anche **Brunello Cucinelli**. Secondo lo stilista-filosofo, l'azienda non si eredita e la quotazione in Borsa della sua società prevista per il 2012, non è altro che un modo per attrarre

nuovi talenti tra le risorse umane. "Chi ha detto che l'impresa si eredita?" - ha commentato l'imprenditore dal palco del convegno di **Intesa Sanpaolo** e **Pambianco** nelle scorse settimane. - Io ho due figlie, ma se l'azienda avrà una struttura adeguata sopravviverà anche se loro non saranno interessate al ruolo di imprenditore, altrimenti potranno convivere in azienda al fianco di altri manager". Ma quanto contano davvero in azienda i "baby boomer", ovvero i figli, i nipoti o i bisnipoti dei fondatori originali, cioè i rappresentanti della generazione economicamente dominante

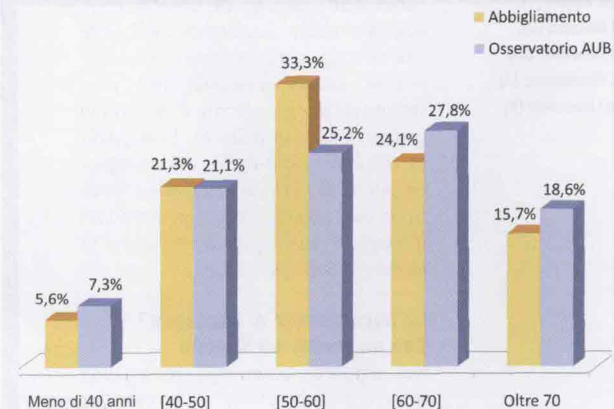
per i prossimi 20 anni? Non abbastanza, nonostante le grandi capacità. Secondo le statistiche dell'Osservatorio Aub, in effetti, sono le aziende con una guida giovane - possibilmente tra i 40 e i 50 anni - a ottenere i risultati migliori in termini sia di fatturati che di redditività. Eppure, nonostante le statistiche indichino che far largo ai più giovani è la strada per la crescita nel settore dell'abbigliamento e degli accessori, solo il 21,3% dei capi-azienda ha tra i 40 e i 50 anni e meno del 6% è under 40. Ma qualcosa, almeno nel fashion, sta cambiando. A differenza di quanto

**Figure al vertice: il team batte il leader unico**



Fonte: Aub (Aldaf, Unicredit, Bocconi)

**Giovani scaccia-crisi, ma gli over 70 resistono**

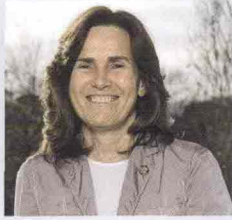


Fonte: Aub (Aldaf, Unicredit, Bocconi)



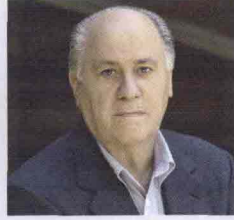
**Missoni**

Missoni, dopo l'uscita sul piano operativo di Ottavio e Rosita, ha visto l'inserimento al vertice dei tre figli, legati a un patto che ne stabilisce l'alternanza sulla poltrona del presidente ogni anno. A parte questo, ognuno ha competenze specifiche in azienda: Angela è direttore creativo, Vittorio segue gli affari istituzionali e Luca è responsabile dell'archivio e degli eventi.



**Furlanetto**

In Furla tutti i familiari-azionisti sono usciti dall'attività operativa dell'azienda. In più, dovendo affrontare il passaggio generazionale, recentemente la famiglia Furlanetto ha approvato un nuovo statuto che stabilisce i rapporti tra i due rami, quello che fa capo al presidente Giovanna Furlanetto - e quello che riguarda la moglie e i quattro figli del fratello Carlo.



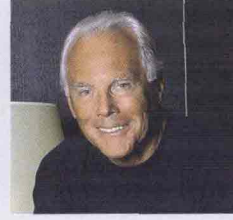
**Ortega**

Amancio Ortega di Inditex ha affidato la presidenza del gruppo a un manager esterno. Qualche giornale ha scritto che la scelta del papà di Zara potrebbe aver creato malumori nella figlia Marta, che lavora in azienda. In realtà, nella famiglia Ortega regna la pace, visto che le quote azionarie sono equamente distribuite tra le due mogli e tutti i figli.



**Del Vecchio**

Anche Leonardo Del Vecchio ha pensato alla successione. Il patron di Luxottica ha costituito una fondazione, dove ha trasferito tutte le sue partecipazioni in aziende quotate, che alla sua morte passerà sotto il controllo di un consiglio, di cui fanno parte i tre figli maggiorenni e dei consiglieri temporanei, che tuteleranno i tre più piccoli.



**Armani**

Giorgio Armani ha sempre detto di non voler andare in Borsa, ma fino ad oggi non ha mai sciolto il nodo della sua successione. Solo poche settimane fa lo stilista italiano, parlando del futuro della sua impresa, ha detto: "Ci saranno tanti piccoli Armani che porteranno avanti il mio lavoro. Ma non arriverà nessun genio che possa prendere tutto su di sé". Tanti quindi, ma nessuno in particolare.

avviene nelle aziende familiari degli altri settori, dove il numero dei boss ultrasettantenni è in crescita, nell'abbigliamento è rimasto stabile. Forse una delle ragioni per cui il campo della moda sembra risentire meno della crisi - o comunque si dimostra più pronto a prenderne le misure - sta anche in numeri come questi.

**Staffetta padre-figlio ecco come evitare la guerra**

Cedere lo scettro resta comunque un'impresa complicata: i padri invecchiano, ma sono restii a farsi da

parte, intanto le famiglie si allargano e le nuove generazioni litigano per l'attribuzione delle cariche. E tutto questo può penalizzare la vita dell'impresa. E pensare che per affrontare serenamente il passaggio generazionale basterebbero solo poche regole. Regole che l'economista e consulente argentino Luis Iurcovich insieme al figlio Eze-

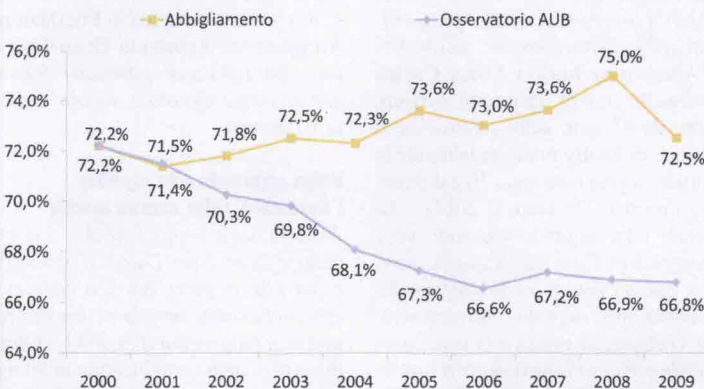


quiel, hanno provato a indicare attraverso un manuale recentemente pubblicato da Franco Angeli e dal titolo *Le convivenze possibili in famiglia e nelle imprese di famiglia*. "La prima cosa da fare - precisa l'esperto di family business - è coinvolgere in azienda solo figli motivati. Da una

nostra indagine risulta infatti che solo il 21% degli eredi è convinto di subentrare al genitore, il 30% preferisce scegliere altre strade, mentre il resto opta per restare nell'impresa di famiglia solo per opportunismo". Altra prassi da adottare, secondo Iurcovich, è la gestione condivisa delle decisioni tra le generazioni presenti nell'impresa, in modo da trasferire competenze e responsabilità ai capi-azienda di domani. "L'anello debole della catena sono i figli, che spesso non sanno come gestire l'impresa - conclude il sociologo -. La colpa è dei genitori, che pensano solo a comandare e non sviluppano un rapporto co-generazionale, dove trasferiscono esperienze agli eredi e introducono eventuali correzioni quando sono ancora in tempo".

**Esterni nel board: i gruppi moda sono più aperti**

Aziende con la presenza di almeno un consigliere esterno alla famiglia proprietaria



Fonte: Aub (Aidaf, Unicredit, Bocconi)