



CAPITALISMO DI FAMIGLIA 2 QUALI AZIENDE SOPRAVVIVERANNO FINO AL 2039

# In 30 con il futuro dietro le spalle

Hanno un fatturato che va dai 15 ai 500 milioni. Capacità di innovare. E di allargare il business. Ecco perché, secondo At Kearney, hanno buone possibilità di sfidare il tempo. A patto che...

## FACCENDE DI CASA

Nome	Nascita	Città d'origine	Attività	media della crescita ricavi 03-07	media crescita ebitda 03-07	ricavi 07	media ebitda 03-07
Aboca	1978	Arezzo	prodotti erboristici di alta gamma	5%	8%	51 mln	14%
Arper	1989	Monastier (Tv)	sedie e tavoli da disegno	27%	91%	25 mln	15%
Beretta	1526	Gardone (Br)	armi e accessori per la caccia	(*) 4%	(*) 3%	436 mln	16%
Bertazzoni	1882	Guastalla (Re)	apparecchiature per cucine di lusso	8%	20%	51 mln	6%
Bim	1960	Cantù (Co)	macchine per la lavorazione dei tubi pieni e profilati	20%	26%	139 mln	12%
Brioni	1945	Roma	alta moda, anche su misura	12%	29%	201 mln	16%
Cariaggi	1958	Cagli (Pu)	filati pregiati di lana e cachemire	23%	35%	66 mln	15%
Cranchi	1870	Piantedo (So)	imbarcazioni di lusso	(*) 11%	(*) 19%	112 mln	20%
Fornari	1947	Civitanova M. (Mc)	calzature	9%	7%	128 mln	11%
Forno d'Asolo	1985	Maser (Tv)	pane e derivati venduti surgelati	14%	16%	47 mln	15%
Galdi	1970	Paese (Tv)	macchine per confezionamento prodotti lattiero-caseari	24%	119%	15 mln	18%
Gems/Messaggerie	1963	Milano	editoria libraria e distribuzione	7%	6%	78 mln	17%
Giuliani	1889	Milano	prodotti per la salute e il benessere	21%	15%	78 mln	30%
Gruppo Mastrotto	1958	Arzignano (Vi)	articoli in pelle di alta gamma	7%	14%	288 mln	8%
Inaz	1948	Milano	software e servizi per il settore paghe	2%	2%	35 mln	9%
Indeco	1976	Bari	martelli demolitori idraulici	(*) 14%	(*) 26%	36 mln	18%
Intima moda	1972	Modena	abbigliamento intimo per ingrosso e gdo	10%	24%	45 mln	7%
Ivm	1970	Milano	vernici per il legno	6%	17%	203 mln	9%
Lu-ve	1986	Varese	strumenti hi-tech per la refrigerazione industriale	18%	28%	186 mln	14%
Metalsistem	1968	Rovereto (Tn)	scaffalature e soluzioni integrate per handling	23%	28%	130 mln	14%
Oeb Brugola	1926	Lisone (Mi)	viti e dispositivi di chiusura hi-tech	(**) 11%	(**) 19%	90 mln (06)	11%
Orsogrill (***)	1948	Anzano del Parco (Co)	grigliati per recinzioni e pavimentazioni industriali	10%	5%	52 mln	9%
Orv manufacturing	1949	Fontaniva (Pd)	produzione di feltri e ovatte	2%	1%	171 mln	12%
Petrovalves	1956	Castellanza (Va)	valvole speciali per gas e petrolio	19%	60%	203 mln	13%
Pro-gest	1973	Ospedaletto (Tv)	cartiere e packaging	26%	20%	233 mln	17%
Rampini	1949	Passignano (PG)	automezzi per antincendio aeroportuale	(**) 17%	(**) 17%	15 mln (06)	28%
Sitti	1946	Vimodrone (Milano)	sistemi di comunicazione vocale per traffico aereo	6%	11%	22 mln	21%
Stosa	1964	Radicofani (Si)	cucine componibili di altissima gamma	15%	10%	65 mln	9%
Vimar	1945	Marostica (Vi)	impianti elettrici	10%	14%	181 mln	34%
Zamperla	1960	Altavilla (Vi)	giostre per i maggiori parchi di divertimento del mondo	7%	14%	40 mln	9%

Fonte: At Kearney (\*): Dato 04-07 (\*\*): Dato 03-06 (\*\*\*) Orsogrill Spa nasce nel 1948, ma la famiglia è operativa dalla seconda metà dell'Ottocento

Quali sono le aziende familiari che fra 30 anni saranno ancora sul mercato? E quali caratteristiche hanno? Le due domande sono cruciali per l'economia italiana e non solo perché l'attuale crisi mette a dura prova la sopravvivenza di chiunque. Ma soprattutto perché in Italia il 92% delle società è gestita da famiglie, il 58% delle quali ne controlla anche la totalità del capitale. Però, come rileva il Family firm institute, due imprese su tre non resistono al cambio generazionale: poco tempo dopo la scomparsa del fondatore chiudono, oppure vengono vendute. E tantissime, ha sottolineato più volte la stessa Confindustria, sono male armate per competere nell'arena globale: la loro

dimensione è minuscola (in media sono le più piccole d'Europa) e gli investimenti in ricerca scientifica e innovazione bassi o nulli. Il futuro del family business, insomma, coincide in larga parte con quello dell'economia italiana. Dunque, chi sopravviverà? Per trovare una risposta, *il Mondo* ha chiesto la collaborazione della multinazionale di consulenza strategica At Kearney, che ha condotto uno studio ad hoc, individuando criteri strategici e, sulla base di questi, selezionando un campione di 30 aziende che nel 2039, probabilmente, saranno ancora attive.

### LA PENISOLA DEL TESORO

Sono società non quotate e spesso sconosciute, ma che costituiscono il tesoro nascosto dell'Italia: generano fatturato e occupazione. Le imprese sono state considerate familiari se giunte almeno alla seconda generazione e di media dimensione (tra i 15 e i 500 milioni di euro di fatturato). «Il nostro punto di partenza è una legge generale dell'economia: nessuna impresa può mai smettere di crescere. Chi si ferma è condannato a morte certa, perché prima o poi sulla sua strada si metterà un concorrente con prodotti migliori a prezzi più bassi, che lo distruggerà oppure lo comprerà», spiega Salvatore Amato, il partner di At Kearney, che ha coordinato lo studio. «Naturalmente per crescita non intendiamo solo l'aumento delle dimensioni, ma anche l'incremento contemporaneo di redditività e giro d'affari, possibile solo vendendo prodotti nuovi, conquistando nuovi mercati e modernizzando la propria organizzazione interna. Così, le società selezionate dal nostro studio crescono più del loro settore, investono in ricerca e sviluppo e hanno una presenza importante all'estero: un elemento fondamentale non solo per assicurare maggiori ricavi, ma per garantire diversificazione del rischio e dinamicità». Per Amato, la media impresa italiana deve continuare a far valere una caratteristica che negli anni passati ne ha garantito la crescita: la capa-

bilità di rischiare. «Qui non ci sono posizioni protette o cordate di amici che difendono le quote di mercato, ma imprenditori veri, che mettono in gioco il loro capitale e se perdono soccombono», sostiene il consulente. «Insomma, persone che cercano buoni investimenti piuttosto che buoni affari». Ma come la mettiamo con il familismo? «Nelle aziende medio-grandi l'ideale sarebbe separare la proprietà dal management operativo, insegnando ai rampolli il difficile mestiere di azionista», sostiene il partner di At Kearney. «Ma questa ricetta non è sempre applicabile, perché le dimensioni ridotte non lo consentono oppure perché qualche erede è davvero bravo. Bisogna meritarsi le posizioni raggiunte, che non devono mai venir considerate come acquisite. È un passaggio culturale difficile per molte imprese familiari, ma è l'unico che ne garantisce la sopravvivenza». Tra le aziende scelte da At Kearney per la capacità di abbinare modernità e tradizione c'è, per esempio, la Oeb Brugola, nome che si



Stefano Mauri, presidente e amministratore delegato della Gems. A sinistra, Salvatore Amato, il partner di At Kearney, che ha coordinato lo studio sulle imprese di famiglia



trova anche sui dizionari italiani come sostantivo. Nello Zingarelli, infatti, si legge questa definizione: «Vite con testa a incavo esagonale, dal nome del suo produttore, Egidio Brugola». Insomma, uno dei pochi imprenditori al mondo ad aver dato il suo nome a un oggetto di uso comune, come Biro, Gillette e Diesel. Brugola ha fondato l'azienda nel 1926. E dopo 83 anni la Oeb (acronimo di Officine Egidio Brugola) è ancora nelle mani della famiglia. Presidente è il figlio, Gianantonio Brugola, che ha 66 anni. L'ultimo dato disponibile sul fatturato è quello del 2006: 90 milioni di euro. Brugola vanta un'elevata crescita media del giro d'affari negli ultimi quattro anni, l'11%, e soprattutto un forte incremento medio dell'ebitda: 19% rispetto a una media di settore del 10%. Ogni anno l'azienda, che ha sede a Lissone (Milano), investe in ricerca e sviluppo tra il 10 e il 15% dei ricavi. Così ha potuto studiare e lanciare le sue innovazioni, come la vite Polydrive. Accanto a nomi storici come Beretta (*box a fianco*), fra i 30 campioni selezionati da At Kearney ci sono molti leader in una nicchia tecnologica.

#### LASER E MARTELLO

Come la perugina Rampini, che produce impianti laser all'avanguardia per il taglio delle lamiera. Il laser non è però il core business della società, fondata nel 1949, che è specializzata nella costruzione di automezzi e attrezzature per il servizio antincendio nei maggiori aeroporti del mondo. La lista comprende anche la pugliese Indeco, che fabbrica martelli idraulici utilizzati per la demolizione di edifici. E la milanese Sitti, tra i leader mondiali nei sistemi di comunicazione/interfono terra-aria. Oppure la varesina Lu-ve, che realizza scambiatori di calore per la refrigerazione commerciale e industriale e ha bilanci da record: i ricavi (nel 2007 pari a 186 milioni di euro) crescono mediamente del 18%, l'ebitda del 28%. Nel 2007 l'ebitda di Lu-ve è stato del 18%, superiore rispetto alla media di settore (12%). Ma anche aziende più piccole, come la trevigiana Galdi (macchine per il confezionamento di prodotti lattiero-caseari freschi), che fattura appena 15 milioni di euro (l'80% dei quali destinati all'export), ma è ritenuta un partner strategico per

#### BERETTA LA CRISI E IL FUTURO

### UNO SPARO NEL BUIO

Beretta, fondata nel 1526, è la più antica fra le 30 aziende famigliari che nel 2039, secondo At Kearney, saranno ancora indipendenti e prospere. Nella classifica è stata inserita per l'ebitda del 16%, la presenza internazionale, gli investimenti in ricerca e sviluppo. Nel 2007 Beretta holding ha chiuso l'esercizio con 436 milioni di fatturato e 70 di ebitda. Il 2008 però subirà un calo «a causa della crisi economica mondiale», spiega Pietro Beretta, ad del gruppo (*foto*). «In particolare, la Fabbrica d'armi Pietro Beretta, principale controllata, ha dovuto interrompere la produzione per un certo periodo e gli operai hanno subito un periodo di cassa integrazione, dal quale, però, sono rientrati. Non è nostra intenzione ridurre l'organico». Per Beretta holding le previsioni sono di un 2008 con un fatturato di 435 milioni di euro e un ebitda di 70. Il 2009 ha però portato buone notizie allo storico gruppo bresciano, che a fine gennaio ha firmato un contratto con l'esercito Usa che prevede la fornitura di pistole per un controvalore di 220 milioni di dollari in sette anni.



grandi marchi come Tetrapack, Elopac, Migros, Tesco, Spar, Danone e Parmalat. La tecnologia è tra i segreti del successo del gruppo Pro-gest, fondato nel 1973 da Bruno Zago. Pro-gest, che ha 500 dipendenti e un giro d'affari di 233 milioni, si occupa dell'intero ciclo produttivo, dalla carta al packaging. La chiave del suo successo è l'integrazione fra cartiere, produzione di cartone ondulato e packaging attraverso l'uso al 100% di carta riciclata. L'hi-tech è l'arma segreta anche di aziende come Petrovalves, tra i leader mondiali nella produ-

zione di valvole speciali per l'industria del gas e petrolifera, o Zamperla, produttori di giostre. Oggi la vicentina Zamperla vende per clienti che vanno da Gardaland a Disney, da Universal Studio a Warner Bros e Lego. Nella top 30 di At Kearney ci sono anche leader di mercato nelle classiche tre «f» del made in Italy: food (cibo), fashion (moda) e furniture (arredamento). Nomi come Arper (sedie e tavoli da disegno), Bertazzoni (apparecchiature per cucine di lusso), Brioni (alta moda, anche su misura), Cariaggi (filati pregiati di lana e cachemire), Forno d'Asolo (pane e derivati venduti surgelati), Gruppo Mastrotto (articoli in pelle d'alta gamma), Stosa (cucine componibili di altissima gamma). Attiva nel settore del lusso è la Cranchi, nata nel 1870 a Bellagio, sulle sponde del lago di Como, e protagonista del settore degli yacht.

#### A TUTTO VOLUME

Nell'elenco figura solo un'impresa editoriale, Gems (78 milioni di euro di fatturato 2007, con una crescita media del 7% e un ebitda del 16% rispetto a una media di settore del 6%), acronimo di Gruppo editoriale Mauri Spagnol. Nel settore dei libri, tra le poche industrie immuni dalla crisi (nel 2008 è cresciuto del 4%), Gems è il terzo player, con una quota dell'8,4%, rispetto al 12,5% di Rcs Libri e al 20% di Mondadori. I principali marchi di Gems sono Longanesi, Garzanti, Chiarelettere, Tea, Corbaccio, Ponte alle Grazie, Editoriale Nord, Salani, Vallardi, Guanda. Il gruppo è attivo anche nella gestione di librerie (Ubik e Melbookstore) e nelle vendite online, tramite il sito [www.ibs.it](http://www.ibs.it), leader italiano nel settore. Recentemente è stata acquisita la prima partecipazione internazionale, nella spagnola Duomo Ediciones. Il 73% di Gems fa capo alla holding Messaggerie italiane, che ha 501 milioni di euro di ricavi, e controlla anche il 50% della Laterza. «Abbiamo preferito inserire nella classifica i dati economici di Gems piuttosto che quelli delle Messaggerie, perché questi ultimi sono falsati dalle recenti operazioni straordinarie e dall'attività distributiva, che ha margini inferiori a quelli editoriali», spiega Amato. «Gems ci è piaciuta perché cresce continuamente e non smette mai di fare qualcosa di nuovo».

F.A.