



A I D A F

Associazione Italiana delle Aziende Familiari

FAMILY BUSINESS NETWORK – ITALIAN CHAPTER

Selezione articoli 2015



Associazione Italiana delle Aziende Familiari

Viale Vittorio Veneto, 16

20124 Milano

T +39 02 7601 5237 – F +39 02 2052 9070

aidaf@aidaf.it – aidaf.it

L'ANALISI**Bernardo Bertoldi**

Le tre regole e le tre emozioni di un vero imprenditore

Alcuni anni fa, un giovane era di fronte a una decisione difficile. Suo padre aveva inventato un prodotto che per vent'anni aveva avuto grande successo. Ora toccava a lui. Come innovare qualcosa che aveva avuto successo? Il giovane decise di cambiare la confezione e un po' il prodotto, poi pensò che era necessario essere più internazionali: meglio cambiare il nome da Supercrema a Nutella.

Era il 1964 quando Michele Ferrero prese questa decisione. Quanto fosse buona, in tutti i sensi, lo sa tutto il mondo, ma allora non deve essere stato facile. Il 20 aprile, quando il primo vasetto uscì dalla fabbrica di Alba, dev'essere stato un giorno pieno di trepidazione, impazienza, speranza. La trepidazione per i nuovi prodotti, l'impazienza nel soddisfare i consumatori e la speranza nel futuro unite a una genialità senza uguali hanno fatto del signor Michele Ferrero un maestro dell'imprenditorialità.

Ciò che caratterizza un imprenditore sono i suoi prodotti. Nutella, Tic Tac, Estathè, Pingui, Ferrero Roche, Pocket Coffe, Mon Cheri, Raffaello, Kinder Cioccolato, Kinder Bueno, Tronky, Kinder Sorpresa, Kinder Brioss, Fiesta e molti altri dimostrano la genialità e l'impazienza di un imprenditore che il mondo ci ha invidiato. Da oggi, ancora di più, gli imprenditori italiani devono sforzarsi di seguire la strada che Ferrero ha tracciato con tre semplici regole.

La prima. Il consumatore come centro dell'attenzione dell'azienda; non solo nelle

funzioni incaricate di capire il mercato e la concorrenza ma di ogni componente dell'impresa a partire dall'imprenditore in persona. Una conoscenza intima del consumatore che va oltre il marketing classico, le analisi di mercato, la segmentazione etc. e arriva a capire le abitudini, i gusti e le motivazioni di acquisto. In questo modo è possibile anticipare i bisogni del consumatore e soddisfarlo in modi che il consumatore stesso non sa immaginare.

La seconda. L'innovazione e la cura del prodotto come creazione delle premesse per il successo sul mercato; un prodotto Ferrero è unico ed è impossibile da inserire in una categoria commerciale: in questo modo si trovano aree di mercato dove la concorrenza semplicemente non esiste. Il prodotto è pensato per soddisfare un consumatore che si conosce a fondo; quando la concorrenza ha già trovato un modo per soddisfarlo semplicemente si applica il proprio genio ad altro.

La terza. La dedizione all'azienda e alla sua essenza imprenditoriale. In un Paese dove è forte il pregiudizio verso il capitalismo familiare e verso le nuove generazioni, è utile ricordare che il signor Michele Ferrero rappresentava la seconda generazione di una famiglia imprenditoriale e ha saputo evolvere l'essenza imprenditoriale che ereditò dai genitori e dallo zio. È un esempio che ogni giovane membro di una famiglia imprenditoriale deve avere presente: è con quella trepidazione, impazienza e speranza che si dà continuità all'attività e allo spirito imprenditoriale della propria famiglia. I giovani meglio di altri sanno interpretare i cambiamenti e il futuro, loro possono per primi capire come adattare alle mutate condizioni l'essenza imprenditoriale. Questo processo evolutivo garantisce la continuità della famiglia imprenditoriale e dell'azienda. In questo contesto per il signor Michele Ferrero l'innovazione era il laborioso inseguimento di un'opportunità e non l'abitudinario affinamento di ciò che si sa fare.

È un giorno di commozione, ma anche un giorno in cui l'Italia

può capire cosa significa capitalismo familiare. Lo potrà capire dal comportamento dei dipendenti del Signor Michele, dall'affetto, dall'emozione di tantissime persone che faranno vedere a tutti che cosa vuol dire fare impresa sotto la guida di un grande imprenditore. Lo potrà capire, poi, dalla trepidazione, impazienza e speranza con cui il figlio Giovanni continuerà l'azienda di famiglia evolvendo l'essenza imprenditoriale e rimanendo fedele ai principi di chi lo ha preceduto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ENUTELLA FU

Il giovane Michele decise di cambiare la confezione e un po' il prodotto, poi scelse un nome più internazionale





«Mio padre ha reso pensabile l'impensabile»

Le parole del figlio Giovanni e il messaggio alla città: con lui la fabbrica dal volto umano

Il discorso

DA UNO DEI NOSTRI INVIATI

ALBA (CUNEO) «Michele Ferrero» ha «modificato il rapporto fra capitale e lavoro» dando vita a un «welfare sui generis» e creando «una fabbrica dal volto umano». Giovanni parla al termine della cerimonia funebre, monsignor Giacomo Lanzetti gli lascia la parola per l'omaggio al padre, l'ultimo saluto pubblico.

Subito si capisce che, oltre al dolore e alla commozione, affiora dal discorso anche un altro significato: Giovanni, amministratore delegato del gruppo dal 1997 e unico alla guida dopo la morte del fratello Pietro nel 2011, traccia l'eredità morale e descrive il model-

lo di capitalismo ricevuto dal padre, facendolo proprio. Si assume, con la responsabilità della leadership, anche l'impegno di proseguire sulla stessa strada rinnovando, con il rapporto fra capitale e lavoro tracciato dal padre, il legame con il territorio. Forse, ancor più delle ripetute smentite sulla vendita, questa è l'affermazione più forte di continuità gestionale e proprietaria che l'erede della multinazionale creata da Michele Ferrero può destinare ad Alba. E al Paese.

La visione di Michele Ferrero, sottolinea il figlio Giovanni, dà vita «a un sogno che non ha mai sconfinato nell'utopia olivettiana ma si è mantenuto ispirato al pragmatismo che è la cultura delle radici langarole». Il riferimento ad Adriano Olivetti può essere letto anche nelle affinità fra i due modelli, entrambi orientati a obiettivi di welfare raramente rintracciabili altrove, e nelle radici territoriali comuni perché coltivati in *company town* con legami strettissimi fra azienda e terri-

torio, che significa capitale umano. «Il suo modello», ha proseguito, «era la fabbrica per l'uomo e non l'uomo per la fabbrica, una concezione del lavoro che mette al centro gli aspetti sociali prima, il profitto dopo. Si crea così un legame forte da comunità allargata in cui i termini come delocalizzazione, razionalizzazione e cassa integrazione non sono mai stati pronunciati e non per strategia a fronte di una contrapposizione sindacale, ma per quel patto fiduciario fra le due forze in campo che li escludevano e li rendevano inconcepibili». E in effetti la Ferrero che nel 1957, «prima che venisse sottoscritto il trattato di Roma, aveva già fatto dell'Europa il suo «domestic market» e nel 1997 è «diventata una multinazionale integrata che da Lussemburgo con quasi mille persone dirige il gruppo che opera in oltre 50 Paesi» non ha spostato produzioni all'estero, non ha depauperato il territorio, bensì lo ha arricchito. In Italia, dove il

gruppo fattura «poco più del 15%» degli oltre 8,4 miliardi di ricavi totali, «restano le nostre radici», ha sottolineato.

In particolare le radici restano lì, ad Alba, dove fra dipendenti diretti, stagionali e indotto, trovano occupazione nell'impero della Nutella circa 10 mila persone. Un numero che acquista maggior significato se messo in relazione con il totale dei «collaboratori» in tutto il mondo, pari a circa 34 mila.

Ferrero, ha concluso Giovanni, ha saputo coniugare «il locale con il globale. Per questa terra ha reso pensabile l'impensabile. Ha dimostrato come la storia di successo di un'azienda potesse affondare le radici della propria storia qui, in un tessuto sociale allora figlio della «malora fenogliana». Con la sua chiarezza ha spinto un poco più in là le frontiere del possibile». Questa è l'eredità che Giovanni vuole tradurre in impegno. Lo ha detto ieri.

Sergio Bocconi

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I rapporti

«Sul lavoro si è creato un rapporto fiduciario, un legame forte di comunità allargata»

Le radici

«La storia di successo di un'azienda può affondare le radici nella propria terra»



Il suo modello mette al centro gli aspetti sociali, poi il capitale

È riuscito a dare vita a un sogno che non ha mai sconfinato nell'utopia





EREDITÀ

CAPITALE E LAVORO RICOMINCIAMO DAL MODELLO ALBA

di **Dario Di Vico**

Speriamo che le parole con le quali Giovanni Ferrero ieri ha salutato per l'ultima volta suo padre non rimangano inascoltate. Quel richiamo a un patto tra capitale e lavoro, pronunciato in un'occasione così solenne, è un messaggio che non va cestinato. Capitale e lavoro in molte fabbriche della grande provincia italiana sono già alleati, se non addirittura complici. Hanno capito che nell'epoca globale il contrasto di interessi che li divide è più «corto» di quello che separa l'impresa dal credito, l'economia reale dalla finanza-avvoltoio, il cittadino-contribuente dallo Stato-sprecone, l'elettore italiano dai bizantinismi di Bruxelles. Questa consapevolezza ha fatto sì che negli ultimi anni in fabbrica si firmassero centinaia di contratti integrativi à la Ferrero con *welfare* aziendale, legame produttività-salari, polivalenza professionale e banca delle ore per affrontare le fluttuazioni del ciclo produttivo. Molto spesso questi accordi non vengono inviati a Roma per timore che qualche burocrate si munisca dell'evidenziatore giallo e scomunichi i reprobati della periferia.

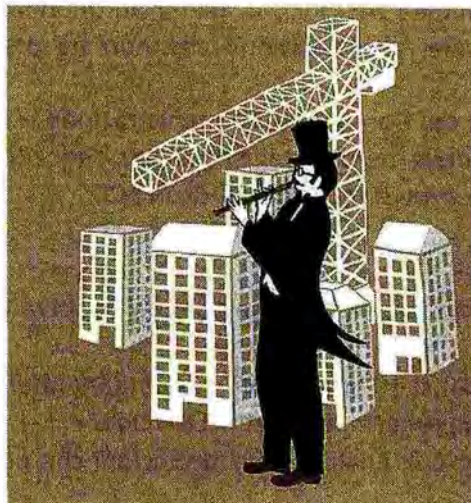
Quando si è tentato, in via simbolica, di estendere la complicità alle manifestazioni del Primo Maggio con interventi degli imprenditori dai palchi sindacali di Treviso e Bologna un paio di anni fa non è andata bene. Ed è finita lì. E continuiamo ad agire secondo un doppio registro di relazioni industriali, quello vero (e pragmatico) applicato in molte fabbriche e quello urlato che serve non più a orientare i lavoratori ma a muovere l'*audience* dei *talk show*.

Intanto nel Paese reale un nuovo soggetto si è conquistato spazio e onore per la qualità delle sue prestazioni: il fornitore-artigiano. Che ci appare come un centauro, metà capitale e metà lavoro. I successi di tutte le nostre multinazionali tascabili si spiegano con il talento di un imprenditore e sempre di più anche con la competitività di filiere che tutto il mondo ci invidia. In un paio di casi, in Toscana e in Veneto, è accaduto che l'impresa-madre per stabilizzare il rapporto con i fornitori e dar loro sicurezza si sia recata in banca per chiedere agli istituti di credito di applicare a quelle Pmi lo stesso suo *rating*.

È questo l'universo delle relazioni tra impresa e lavoro di cui parlano i Ferrero, e proprio per questo motivo l'appello di Giovanni porta a chiederci se non si possa fare di più. Se a partire da quel funerale e dallo straordinario omaggio di popolo a un imprenditore di successo non si possa cambiar marcia alla stanca discussione sul ruolo dei corpi intermedi dell'Italia 2015. È vero che i Ferrero, parlando di lavoro, non l'hanno

mai inteso e non lo intendono tantomeno oggi come sinonimo di sindacato. Per loro è stata sempre centrale la relazione con la persona e non la funzione di rappresentanza. Non a caso Giovanni ci ha tenuto a dire come suo padre non fosse un illuminista, non fosse stato influenzato nella sua esperienza di capitalista sociale dalle «utopie olivettiane». Niente patto dei produttori, quindi, con annessa ipotesi di supplire alle carenze della politica — come è stato più volte teorizzato — ma un riallacciarsi a una tradizione largamente diffusa nelle *company town* d'Italia, le tante Schio o Valdarno.

Cambiar marcia al dibattito sui corpi intermedi vuol dire in prima battuta chiedere alle organizzazioni dell'industria, alle associazioni dell'artigianato e del commercio, ai centri di elaborazioni sindacali di lasciar da parte l'abitudine di confezionare dossier mirati a dimostrare «a prescindere» la bontà delle loro posizioni e a strappare un titolo di giornale la domenica mattina o uno strillo nei tg della sera. C'è bisogno di riprendere il lavoro di scavo sui mutamenti che la crisi ha indotto nella società italiana, c'è necessità di portare alle luce vuoi le novità positive vuoi le contraddizioni che si sono create (gli incidenti sul lavoro in edilizia riguardano sempre più spesso muratori anziani, addirittura over 70), c'è urgenza di dare nuovo respiro al dibattito di politica sociale. Ricominciamo da Alba.



Esempi In molte fabbriche della grande provincia italiana sono già alleati, se non addirittura complici. Le parole pronunciate da Giovanni Ferrero ai funerali del padre Michele non devono rimanere inascoltate





Analisi Confronto sulle imprese in quattro Paesi Ue. Ecco chi è cresciuto

Capitalismo familiare

La partita è persa se non pensa in grande

Dagli Agnelli ai Moratti, da Del Vecchio a Barilla e De Agostini
La classifica delle dinastie italiane. E il nodo vero: la successione

DI MARIA SILVIA SACCHI

Erano parole attese e, allo stesso tempo, sono state parole che hanno rassicurato. Perché il pensiero espresso da Giovanni Ferrero ai funerali del padre Michele, scomparso la scorsa settimana a 89 anni, hanno ricordato il passato e insieme tracciato la strada del futuro. Che è quella della continuità nel solco tracciato dal padre.

Quando un'impresa perde il suo capo carismatico, l'uomo che la incarna, si aprono mille interrogativi e mille paure. Che una stagione finisca per sempre. E questo è vero soprattutto di fronte a una storia dal successo straordinario come la Ferrero. Che ha radici locali ma insieme una dimensione internazionale che fanno dell'impresa di Alba e della sua famiglia una delle maggiori imprese italiane e una delle più note al mondo. Per Giovanni Ferrero, che è l'unico amministratore delegato dopo l'improv-

visa scomparsa del fratello Pietro nell'aprile di quasi quattro anni fa, una eredità pesante.

«Mio padre Michele è stato un imprenditore che ha saputo guardare avanti. Ha sempre pensato che la fabbrica fosse per l'uomo e non l'uomo per la fabbrica». E, ancora, «per mio padre l'aspetto sociale è sempre venuto prima del profitto. Delocalizzare, razionalizzare, cas-

sa integrazione non sono mai state pronunciate».

L'analisi della cattedra Aidaf-Ey sulle prime 20 aziende familiari italiane messe a confronto con le prime 20 aziende familiari tedesche, spagnole e francesi (i risultati nel grafico in pagina) dicono che le italiane sono ancora troppo piccole. Come ricorda Guido Corbetta, titolare della cattedra Aidaf-Ey dell'Università Bocconi (il 4 marzo si terrà la *lectio inauguralis* della cattedra, con il titolo «La sorprendente resilienza delle aziende familiari»), nel commento pubblicato in pagina, la ventesima azienda tedesca è quasi tre volte la ventesima italiana, e la ventesima francese è il 50% della ventesima italiana.

Ruoli

Quasi tutte società italiane (ma anche alcune delle straniere come quelle del lusso) di prima o seconda generazione si trovano nel delicato passaggio dalla prima alla seconda generazione. I modelli che hanno scelto sono molto diversi l'uno dall'altro.

Se Ferrero ha una leadership sicura in Giovanni Ferrero, Menarini in Lucia Aleotti e lo stesso anche i De Agostini con Marco Drago benché siano, al contrario dei Ferrero e degli Aleotti, una famiglia numerosissima, non altrettanto si può dire di diverse delle imprese in esame. La Luxottica di Leonardo Del Vecchio si è appena trovata ad affrontare questo tema e la scelta del fondatore, che ha sei figli da tre unioni diverse, è stata

quella di non avere alcun rappresentante della nuova generazione nel consiglio di amministrazione che sarà nominato in primavera.

Decisamente contrastata è, invece, la successione in una impresa della grande distribuzione come Esselunga, dove il fondatore Bernardo Caprotti è da tempo in lite giudiziaria con i due figli maggiori, avuti dal primo matrimonio. In casa Marcegaglia, invece, i due figli del fondatore Steno (scomparso due anni fa) si sono ritagliati ruoli differenti, con uno più operativo per Antonio e uno più istituzionale per la sorella Emma.

Quanto ai quattro fratelli Barilla, figli dell'imprenditore Guido Barilla (nipote del fondatore dell'azienda alimentare di Parma) hanno scelto nei fatti la strada di una leadership collegiale. Giusto per fare qualche esempio.

Territori

«Teoricamente parlando — dice Innocenzo Cipolletta,

economista, presidente del Fondo italiano d'investimento sgr, un lungo corso ai vertici dei gruppi italiani — l'impresa nasce familiare e legata al territorio e la sua funzione iniziale classica è quella, crescendo, di portare con sé tutto il territorio. Se svolge bene la sua funzione, a un certo punto si staccherà dal territorio d'origine, dove avrà fatto nascere imprese nuove che, magari, prima erano sue subfornitrici. È come un padre che a un certo punto sa lasciare an-

dare un figlio. E se il modello non funziona che il territorio si spegne, come nel caso di Terni dove l'acciaieria non ha creato granché intorno a sé». Ma le imprese familiari sono un mondo di contrasti. «Se pensiamo — ricorda l'economista — a una multinazionale come Coca Cola vediamo che sta ad Atlanta e ne fa un punto di forza, una caratteristica distintiva».

E Ferrero? «Sono una famiglia eccezionale che può portare avanti l'azienda per molto tempo. Ma se vogliamo guardare le cose freddamente e in modo distaccato, la tendenza futura non potrà che essere di diventare ancora di più una multinazionale, magari sempre centrata ad Alba, ma con manager internazionali e azionisti che per forza di cose aumenteranno di numero». In questo caso, la Borsa potrebbe essere una buona soluzione.

«Oggi la società non ne ha bisogno, ma se si riguarda il futuro, la quotazione deve diventare un'opzione».

DI RIPRODUZIONE RISERVATA

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



Germania		
	RICAVI OPERATIVI (miliardi di euro)	
Volkswagen	203,1	Quotata
Bayerische	76,5	Quotata
Metro	64,3	Quotata
Robert Bosch	53,1	Non quotata
Continental	33,6	Quotata
Lidl Stiftung & Co.	27,5	Non quotata
Franz Haniel & Cie	25	Non quotata
Phoenix Pharmahandel GmbH & Co.	21,9	Non quotata
Tui	18,8	Quotata
Heraeus	17	Non quotata
ZF Friedrichshafen	17	Non quotata
Bertelsmann Se & Co.	17	Non quotata
Sap	16,8	Quotata
Henkel Ag & Co.	16,4	Quotata
C.H. Boehringer Sohn Ag & Co.	14,5	Non quotata
Heidelbergcement	14,2	Quotata
Otto (GmbH & Co.)	12,9	Non quotata
Rethmann Ag & Co.	12,2	Non quotata
Schaeffler	11,3	Non quotata
Merck	11,2	Quotata
Dr. August Oetker	10,8	Non quotata
Redfinn	9	Non quotata

Gli italiani		
	RICAVI OPERATIVI (miliardi di euro)	
Fiat	86,8	Quotata
Saras - Raffinerie sarde	11,1	Quotata
Ferrero	8,1	Non quotata
Luxottica Group	7,3	Quotata
Esselunga	6,8	Non quotata
Pirelli & C.	6,1	Quotata
Erg	5,3	Quotata
De Agostini	4,9	Non quotata
Autogrill	4,5	Quotata
Atlantia	4,3	Quotata
Italcementi	4,2	Quotata
Marfin (Marcegaglia)	4,2	Non quotata
Riva Forni Elettrici	3,7	Non quotata
Prada	3,6	Quotata
Cremonini	3,4	Delistata
Mediaset	3,4	Quotata
A. Menarini	3,3	Non quotata
Barilla	3,2	Non quotata
Api	3,2	Non quotata
Danieli & C.	2,9	Quotata

Gli europei

Francia		
	RICAVI OPERATIVI (miliardi di euro)	
Carrefour	76,7	Quotata
Finatis	50,2	Quotata
Groupe Auchan	48	Non quotata
Compagnie de Saint Gobain	42	Quotata
Bouygues	34,4	Quotata
Lvmh - Louis Vuitton	30,4	Quotata
Jean-Claude Coulon	27	Non quotata
L'oreal	23	Quotata
Michelin	20,3	Quotata
Sodexo	18,0	Quotata
Kering	12,8	Quotata
Bolloré	11	Quotata
Cma Cgm	10,2	Non quotata
Pernod Ricard	8	Quotata
Lagardere	7,6	Quotata
Decathlon	7,5	Non quotata
Wendel	6,4	Quotata
Plastic Omnium	5,1	Quotata
Etablissements J. Soufflet	4,2	Non quotata
Leroy Merlin France	4,8	Non quotata
Dassault Aviation	4,6	Quotata

Spagna		
	RICAVI OPERATIVI (miliardi di euro)	
Acs	38,9	Quotata
Inmo	18	Non quotata
Industria De Diseno Textil	16,7	Quotata
El Corte Inglés	14,4	Non quotata
Samede Inversiones 2010	11,6	Non quotata
Ferrovial	8,2	Quotata
Abengoa	7,8	Quotata
Grupo Villar Mir	7,4	Non quotata
Acciona	7	Quotata
Fomento de Construcciones Y Contratas	7	Quotata
Abertis Infraestructuras	5,2	Quotata
Abeinsa	5,1	Non quotata
Obrascon Huarte Lain	4,6	Quotata
Acerinox	4	Quotata
Prosegur	3,7	Quotata
Sacyr	3,2	Quotata
Vilma Oil	3,1	Non quotata
Globalia	3,1	Non quotata
Grupo Isolux Corsan	3,1	Non quotata
Técnicas Reunidas	2,8	Quotata
Rucandio	2,7	Non quotata

Fonte: elaborazione cattedra AidaF-Ey su dati Aida

L'intervento

I cinque esami da superare assolutamente

Il nodo della governance e il ruolo sottovalutato degli amministratori indipendenti

La scomparsa di Michele Ferrero ha riportato l'attenzione sulle imprese familiari. Di solito, si citano i loro difetti: il nepotismo, le liti tra familiari, l'utilizzo dell'impresa per scopi impropri, la chiusura al contributo di azionisti e manager non familiari. Michele Ferrero, insieme alla sua famiglia, ha dimostrato che è possibile costruire una solida impresa, leader globale nel proprio settore, con profonde radici locali. Il caso Ferrero ha tratti di eccezionalità visto che nel 2013 era il terzo gruppo italiano per dimensione dei ricavi. Ma secondo l'Osservatorio Aub (AidAF, Unicredit, Bocconi e Camera di Commercio di Milano) le vendite delle prime 3 mila imprese familiari italiane sono cresciute più di quelle di altre imprese tra il 2001 e il 2013, in media i risultati reddituali sono stati migliori della redditività dei settori di appartenenza, l'occupazione è cresciuta dal 2007 al 2013. E

circa il 40% delle prime 300 imprese italiane per ricavi sono a controllo familiare. Il fenomeno non è solo italiano: secondo una ricerca presentata di recente dall'*Economist* la proporzione di imprese familiari del Fortune Global 500 è cresciuta dal 15% del 2005 al 19% del 2014. In Europa, circa il 40% delle prime 300 imprese per ricavi sono a controllo familiare anche in Germania, Francia, Spagna e Svezia (fonte Aub).

La nostra analisi sulle prime 20 imprese a controllo familiare di 4 grandi Paesi europei offre qualche altra evidenza. La ventesima azienda italiana nel 2013 ha conseguito ricavi pari a circa il 35% di quella tedesca e al 70% di quella francese. La minore dimensione delle nostre imprese familiari non sembra dipendere dalla minore propensione alla quotazione (che pur è vera se guardiamo al complesso del campione), ma da altri fattori. Alcuni sono

collegati alla capacità del sistema paese di accompagnare le imprese nella loro crescita internazionale, altri sono collegati ai settori nei quali competere. Molte aziende si trovano ad operare in comparti strutturalmente più piccoli di quelli dei concorrenti tedeschi o francesi.

Ma alcuni fattori dipendono più direttamente dalle imprese stesse: 1) Capitale «paziente»: la famiglia proprietaria è capace di subordinare i propri personali interessi di breve termine all'obiettivo dello sviluppo di lungo periodo dell'impresa; 2) *governance* professionale e disciplinata: i familiari sanno ben distinguere tra i ruoli di socio, amministratore e manager e aprono i consigli di amministrazione al contributo di amministratori non familiari indipendenti; 3) *Leadership* aziendale scelta secondo criteri meritocratici: superata la fase del fondatore, la scelta del nuovo leader avviene sulla

base di un processo di selezione che eviti accuratamente il rischio del nepotismo; 4) Organizzazione chiara: la struttura e i processi organizzativi rispondono a criteri di efficacia ed efficienza e non a distorte logiche proposte da familiari che confondono il cognome con le capacità; 5) Cultura del «valore condiviso»: l'esperienza della Ferrero è senza alcun dubbio un caso in cui l'imprenditore e la sua famiglia hanno saputo condividere i propri valori e anche i frutti del proprio lavoro con i dipendenti e la comunità.

I limiti delle imprese familiari, che pur esistono, non sono allora insuperabili. Se tutti gli interlocutori importanti superassero i pregiudizi ideologici pro o contro le imprese familiari, nel tempo non saremo più sorpresi della resilienza delle imprese familiari, ossia della loro «capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi traumatici».

**Cattedra AidAF-Ey in Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

di GUIDO CORBETTA*





“Le imprese a controllo familiare vanno meglio della media”

John Elkann in Bocconi con la sorella Ginevra



Un modello che sale in Cattedra. Le imprese familiari, le loro strategie, i valori che incarnano e le sfide future da affrontare, tra globalizzazione e digitalizzazione, saranno materia d'insegnamento della nuova Cattedra AldAF-EY in Strategie delle aziende familiari all'Università Bocconi di Milano.

È la prima iniziativa di questo genere in Italia e conferma la crescente importanza di questo modello non solo qui da noi in Italia. «Partendo dalla base di tante ricerche, quello che vediamo è che le imprese a controllo familiare

vanno meglio della media delle imprese», ha detto ieri il presidente di Fca John Elkann, presente in Bocconi con la sorella Ginevra, presidente della Pinacoteca Giovanni e Marella Agnelli, per la lectio inaugurale della nuova Cattedra. Tra i presenti anche il presidente di Assolombarda, Gianfelice Rocca e Luca Garavoglia, presidente di Campari.

Interpellato sui cambiamenti per tali imprese, Elkann ha evidenziato che «il mondo cambia» e poi ha aggiunto: «L'importante è la capacità delle imprese, e delle famiglie che sono vicine, di adattarsi alle nuove situazioni». Le aziende familiari sono una realtà che «cresce in tutto il mondo: tra il 30% e il 40% delle aziende è a controllo familiare in molti Paesi d'Europa e l'ascesa delle economie emergenti favorisce la diffusione di una forma che non è destinata a essere sop-

piantata dalla public company». È quanto è emerso dai dati presentati ieri all'Università Bocconi, da Guido Corbetta, titolare della nuova Cattedra. In Italia, tra le 300 imprese più grandi, il 40,7% è a controllo familiare e in molti altri Paesi d'Europa la realtà è simile: 36,7% in Germania, 36% in Francia, 35,6% in Spagna e 32,9% in Svezia. Nel lusso, nove delle dieci più grandi imprese al mondo sono a controllo familiare, così come cinque su dieci nella distribuzione e quattro su dieci nel settore automobilistico. «Il family business - ha detto Donato Iacovone, ad di EY Italia e EY Mediterranean managing partner - rappresenta, come si può vedere dai dati estremamente rappresentativi, una parte importante dell'economia italiana, un modello produttivo che ha saputo coniugare azienda, famiglia e patrimonio e negli anni ha dimo-

strato la sua efficacia e potenzialità». Molte le sfide che oggi devono affrontare le aziende familiari. Per fronteggiare un mondo competitivo che cambia in fretta occorre avere dei riferimenti. «I valori sono estremamente importanti e sono la vera parte di forza delle imprese familiari - ha detto Ginevra Elkann durante la tavola rotonda seguita alla lezione d'inaugurazione -. Rigore, attenzione per gli altri e passione sono fondamentali in azienda, insieme alla capacità di adattamento e di evoluzione».

Quella inaugurata ieri alla Bocconi è l'evoluzione di una Cattedra temporanea, avviata nel 2004 in memoria di Alberto Falcke che ora sarà punto di riferimento stabile. Segna un importante passo avanti in ambito internazionale e sottolinea il ruolo fondamentale assunto dal modello d'impresa familiare in Italia e a livello internazionale.



Cattedra in Strategie delle aziende familiari
John Elkann con la sorella Ginevra ieri alla lezione inaugurale





Manager Ci salveranno, come negli anni Settanta, i tanto bistrattati Piccoli? Oggi i livelli di competizione internazionale sono tali da non permettere ampi spazi di manovra. Occorre un salto di qualità dei grandi gruppi

CULTURA D'IMPRESA IL VUOTO DEI PIANI ALTI

di Giuseppe De Rita

L

a generazione di laureati cui appartengo, quella che cominciò a lavorare intorno agli Anni 60, coltivava il sogno di entrare all'Iri o alla Cassa per il Mezzogiorno, in Olivetti o in Montecatini, luoghi di ricca articolazione organizzativa, che garantivano alta e gratificante professionalità (non a caso in essi si è formata una buona parte della classe dirigente degli ultimi decenni).

Quei luoghi non ci sono letteralmente più.

La generazione successiva, quella che ha cominciato a lavorare a metà degli Anni 80, ha invece coltivato il sogno di andare nelle grandi banche o nelle grandi sedi di intermediazione finanziaria nella convinzione che solo in esse si poteva sperare in una ascendente mobilità professionale. Oggi quel-

la prospettiva è declinata, se è vero che anche grandi banchieri propendono al lavoro in proprio o al trasferimento di uffici e famiglia a Londra.

Alla fine, paga il conto la generazione di laureati che oggi vogliono entrare nei piani alti del mercato del lavoro. Essa è più solida in termini di anni standard di educazione, anche post-universitaria; ma trova aziende e istituzioni «rinsecchite» (per concentrazione di business e/o per spending review) e quindi carenti di una articolazione organizzativa capace di accogliere e valorizzare i giovani. Ai quali resta o l'avventura del lavoro autonomo o più ancora l'avventura di andare all'estero, nel rimpianto di chi parla di esodo dei talenti e nello sconcerto di chi ritiene che cediamo ad altri un capitale umano creato dalle famiglie e dalle istituzioni italiane.

È il frutto della globalizzazione, per carità; ma è anche il risultato di un sistema (di imprese e di istituzioni) che ha decostruito le strutture mana-

geriali più complesse senza sostituirle con altre di pari spessore, così creando dei «vuoti» certo non attrattivi per giovani con un po' di ambizione.

Converrà allora cominciare a pensare che la crisi più grave

non si esplica nei livelli medio-bassi del mercato del lavoro, ma nei piani alti, quelli della professionalità alta, delle strutture organizzative di grande dimensione (private e pubbliche, aziendali ed istituzionali) che pagano il decadimento delle funzioni dirigenziali e degli organigrammi ad esse preposti, e che quindi non hanno vitalità e spazi per giovani di buon livello, ormai neppure per mantenere al lavoro i dirigenti anziani destinati a diventare «esodati».

Una crisi dura ed inattesa, su cui non abbiamo adeguate strategie di fronteggiamento. Ed allora vale la pena di ripartire dalla denuncia netta e chiara del «tradimento dei grandi» (aziendali e istituzionali) e dei loro chierici. Per anni hanno sostenuto che la debolezza del sistema Italia veniva dal prevalere della piccola dimensione; si dilettavano a dire che «il piccolo non è bello»; guardavano con una certa albagia quel «popolo di nani» che pure è la componente dominante della nostra realtà d'impresa.

Sostenevano a parole l'esigenza di sviluppare dimensioni organizzative sempre più complesse e competitive, ma nei fatti non hanno saputo far crescere i soggetti, l'organizza-

zione, i quadri dell'operare in grande. E adesso una parte di loro resta in silenzio svincolando dal problema, ed una parte addirittura sceglie una «piccola avventura» personale.

Allora, ci salveranno i tanto bistrattati nani? È già successo, negli Anni 70, che il progressivo declino delle grandi dimensioni di impresa sia stato compensato dalla moltiplicazione delle piccole imprese, spesso addirittura sommerse. Ma oggi i livelli di competizione internazionale e tecnologica sono tali da non permettere grandi spazi ai piccoli imprenditori; occorre allora un complessivo salto di qualità del sistema puntando allo sviluppo di nuova cultura manageriale, di nuovi assetti aziendali, di nuovi modelli di organigrammi organizzativi, di nuove procedure decisionali, nuovi canali di comunicazione, in un periodo di una nuova complessità della governance.

Ed è questo, forse, l'unico modo per dare sostanza al vecchio termine di «politica industriale»: non disperdersi in strategie di settore, ma concentrarsi su un solo fattore, il rinnovamento della cultura organizzativa, quello dei vertici delle aziende, dei gruppi d'impresa, delle istituzioni economiche.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Forza civile, cultura, manifattura

SE IL PAESE RITROVA LA SUA LOCOMOTIVA

di **Roberto Napoletano**

Abito a Milano in via Vincenzo Monti a pochi passi da corso Magenta, angolo via Carducci, le strade dell'inferno milanese di venerdì pomeriggio dove uomini in nero armati di passamontagna, caschi, mazze e bottiglie piene di benzina, martelli e martelletti frangi-vetri, hanno messo a ferro e fuoco il cuore della città. Palazzi avvolti in una nuvola di fumo, semafori divelti, scritte, tante scritte, "No Expo", "Smash capitalism", ovunque, molotov e bombe carta lanciate contro la polizia, i muri del collegio dell'Università Cattolica presi a picconate, macchine incendiate. Pietre, tante pietre, contro le vetrine degli uffici delle Poste e delle banche, contro gli agenti, le grida di battaglia, il "rombo" delle molotov, il suono dei vetri in frantumi in un grumo di strade alberate dove l'unico rumore che solitamente si sente è quello dello sferragliare dei tram.

La laboriosità milanese e l'orgoglio civile di una comunità

Domenica a ora di pranzo passeggiavo per le strade del mio angolo milanese e di quella guerra cieca, violenta e inammissibile, non c'è più traccia, i volontari non si sono mai fermati, hanno ripulito i muri, cancellato gli obbrobri, i

palazzi hanno ripreso i loro colori, le vetrine sono di nuovo a posto in meno di quarantotto ore. Mi fermo davanti alla filiale della Cariparma di via Carducci, sono esposte le foto di prima e dopo, e su una locandina bianca attaccata sulla vetrina si legge: "Gentili clienti, i nostri colleghi hanno lavorato tutto il weekend per ripristinare completamente l'agenzia e garantire da lunedì la operatività di tutti i nostri servizi. Nel dispiacere per aver subito un così vile attacco vi testimoniamo con orgoglio che il lavoro e la passione che mettiamo nel servirvi è più forte di qualsiasi atto di vandalismo. La follia di pochi non fermerà la vita di una città e il diritto al lavoro di chi ci abita". Mi accorgo che intorno a me sono in parecchi, tutti si fermano, guardano, leggono, sui volti è stampata la soddisfazione, negli occhi e tra gli sguardi ho colto per la prima volta, quasi fisicamente, i tratti della laboriosità milanese e l'orgoglio civile di una comunità. Poche ore dopo in ventimila al grido "nessuno tocchi Milano" sfilavano per le strade della città con spugne e scope, una marea di tute colorate per lavare lo scempio di quell'enere, uomini, donne, tanti, tantissimi bambini.

La locomotiva di una ripresa da costruire

Questa Milano senza se e senza ma saprà guidare la rinascita del Paese, ne sono certo, traggo a ragion veduta dagli sguardi che ho incrociato e dalle tante mani che ho visto pulire i muri la convinzione che forza civile, cultura, manifattura e nuova manifattura digitale sono tornate finalmente a incontrarsi a Milano, e questo vale prima dell'Expo ma varrà ancora di più dopo, perché significa che il Paese tornerà ad avere nella sua città metropolitana più internazionale la locomotiva di una ripresa da costruire a denti stretti, ma possibile, vera, senza slogan e semplicismi, con la spinta dei fatti e il segno concreto di un fermento civile prima ancora che economico.

Continua ► pagina 2

Forza civile, cultura e manifattura

SE IL PAESE RITROVA LA SUA LOCOMOTIVA

di **Roberto Napoletano**

► Continua da pagina 1

Se Milano torna a essere la capitale mondiale del design e della nuova manifattura

Come dimenticare che cosa è stata per Milano la settimana del mobile, il profilo internazionale del nostro made in Italy, l'incrocio sempre più permanente tra scuola, cultura e territorio nel segno di quell'unicum del design e dell'arredo che rappresenta il sistema Lombardia, i se-

gni di vitalità in ogni angolo, cortile o palazzo? Diciamo le cose come stanno: dopo una lunga stagione di decadenza, questa nuova primavera milanese ci segnala che sono tornati i gloriosi anni '50 e '60 di Gio Ponti e Joe Colombo, che il mondo torna a percepire e vivere Milano come la capitale mondiale del design e della creatività. Dove si trovano molti dei pezzi pregiati della meccanica di precisione e strumentale, le macchine utensili, la chimica di specialità, il farmaceutico e la cosmetica, logistica e trasporti di

questo Paese se non proprio nel sistema milanese-lombardo? Il primato italiano della finanza sconta la concorrenza delle nuovi capitali europee, ma di certo non è stato mai messo in discussione in casa. Che cosa dire dell'esplosione digitale dell'area metropolitana, l'incubatore di eccellenze del Politecnico, il rigore scientifico della Bocconi, la nuova Bicocca e la filiera di startup digitali dove gli imprenditori del futuro sono la testa e le braccia della nuova manifattura di "Ansaldo 3.0"? Questa risorsa giovanile è di

sicuro la speranza più bella sulla quale si ha l'obbligo di investire al massimo. Affacciatevi dalla terrazza della Triennale, vedrete Parco Sempione ma anche il Vecchio Pirellone e il Bosco Verticale con gli alberi sui balconi, le nuove Torri Breda e Varesine B, il grattacielo di UniCredit, sotto scorre piazza Gae Aulenti, una lunga isola pedonale che parte da qui, attraversa Corso Como e di fatto arriva fino a piazza Duomo. Che cosa dire di Citylife un tutt'uno con Porta Vittoria, il suo parco urbano nell'ex fiera di Milano e la grande sfida di servizi di qualità? C'è una Milano nuova che merita di essere esplorata, scandagliata sia chiaro anche negli interstizi più oscuri e discussi, ma certifica alla luce del sole che si è tornati ad attrarre capitali, si è fatto un salto di qualità nell'offerta, si è ridisegnato il suo profilo in linea con la sfida dei tempi che viviamo, e lo si è fatto in silenzio.

La sfida dell'Expo e il "fermento buono" di Milano città del mondo

Sull'Expo non vogliamo equivoci: senza se e senza ma i ladri andranno consegnati tutti alle patrie galere, ma a nessuno di loro potrà essere consentito di oscurare questo "fermento buono" di una Milano città del mondo per citare Guido Rossi, guai solo a pensarlo; errori e ritardi ci sono stati e ci sono, lo testimoniano i tanti padiglioni incompleti, pezzi di soffitto caduti anche nel giorno del debutto e le mille imperfezioni organizzative, anche ciò è sotto gli occhi di tutti e questo giornale ne è stato e ne sarà censore. Detto tutto questo, però, è un dato di fatto che Milano ha iniziato la sua Esposizione Universale azzerrando tutte le aspettative negative: oltre 200 mila visitatori al giorno dal debutto, 11 milioni di biglietti venduti, la fila ai ristoranti. Ho passato l'intera giornata di sabato saltando da un padiglione all'altro, "muovendomi" cioè da un capo all'altro del mondo, e credo che il solo "teatro della memoria" alto 21 metri e largo 66 tutto opera di artigiani italiani dove i legni parlano e il calore delle scaffalature ti racconta la "libreria della vita" più importante di questo Paese con un alimento che corrisponde a ogni cassetto. Come le luci e gli odori che ti guidano tra le spezie e i legumi della terra e ti ricordano il valore del cibo, la fame nel mondo e l'importanza di combattere gli sprechi, gli animali addomesticati che "rivivono" in un nuovo specialissimo campionario di pezzi unici di nostri artigiani. Tutto questo credo possa valere un'Expo.

La "trattoria italiana" e il primato mondiale della bandiera Ferrero

Miha colpito una specialissima "trattoria italiana" dove tutte le regioni sono rappresentate e la cucina di ogni pietanza è affidata alle mani esperte di ristoratori locali, mi è piaciuto per tanti motivi che a rappresentare l'armonia tra uomo e terra per l'Italia fosse indicata l'isola di Pantelleria. Mi ha colpito scorgere, qui e là, trail padiglione di una nazione e l'altra che raccontano la loro storia, in mille segni dell'anima più vera di questo Paese come le otto installazioni Ferrero che raccontano la favola diventata realtà di un gruppo italiano che è riuscito a convincere i francesi che la Nutella è francese e i tedeschi

che la Nutella è tedesca, ma anche il suo programma della cosiddetta "restituzione" che vuol dire regalare una scuola o un centro educativo a uno dei tanti Paesi emergenti dove opera. Non c'è più il patriarca Michele ma l'erede e successore, il figlio Giovanni, ha potuto annunciare ieri proprio all'Expo che il gruppo Ferrero ha superato la Nestlé, è diventato il terzo produttore mondiale di cioccolato e, cosa altrettanto importante, non è in vendita, la bandiera del capitalismo familiare italiano non solo non ammaina, ma sventola ancora più in alto. Mi ha colpito la "macchina" e la credenza in legno rosso

so di Riso Scotti, la dea alata Nike con le penne rigirate e il bue della "Granda" di Francesco Rubino, il signor Franciacorta, Maurizio Zanella, che ti spiega che "è di Bolzano e intollerante" e forse anche per questo "la nostra qualità ha superato quella dello champagne", 113 cooperative su 38 Comuni tra Brescia e lago d'Iseo. Uscendo da una visita ai Lunelli e a un loro specialissimo spazio espositivo Ferrari dove scorre un filmato e sento ripetere "il vino è saggio e pazzo", mi prende una scultura di Santo Alligo che ha un titolo inequivoco "Domenica". Finalmente! e mi piace soprattutto quella copertina vuota della nostra Domenica del Sole sotto un contenitore di vetro insieme con un'anguria rossa, un guanto di pelle nera e un calice bianco. Ci sono tante cose ancora da fare e aggiustare, non doveva accadere, ma quell'orgoglio italiano e milanese che "traspare" in ogni angolo è il segno più bello che potevo sperare di cogliere, ritorna l'idea di una Milano laboriosa che vuole riprendere a dire la sua nel mondo, e dentro c'è anche un pezzetto di Sole, qualcosa di noi.

Il Silos di Armani e la sfida del Museo delle culture, il coraggio della "Guggenheim meneghina"

Che cosa dire, allora del Silos di Armani e del Museo delle culture, Mudec, in zona Tortona, che aprono uno spazio nuovo, a suo modo unico, in una città che sembrava destinata a spegnersi giorno dopo giorno, dove storie di uomini di impresa della moda primi al mondo decidono di raccontare i capitoli più nascosti della loro vita e dove pezzi di cultura da noi apparentemente lontani si intrecciano e cercano di tenersi per mano, offrono luoghi di creatività per ogni generazione. Anche qui c'è più di qualcosa di noi a riprova che la cultura è un impegno totalizzante. Gli ex laboratori Bracco diventano spazio aperto per giovani artisti, lo show room di Zegna sceglie l'habitat di una foresta, fiori colorati sulle vetrine, rami di alberi su pavimenti e scalinate, la creatività biellese rende omaggio all'Expo con lo spettacolo "Fabulae Naturae". I bronzi e i marmi della Fondazione Prada, l'arte greca classica e il suo linguaggio, un museo privato in Largo Isacco che colma i vuoti di un museo pubblico d'arte contemporanea che stiamo ancora attendendo, area didattica, rassegne cinematografiche gratuite destinate ai cineasti contemporanei, il "Bar Luce" che ha i colori saturi, rosa intenso, rosso scuro, verde chiaro, un sapore novecentesco e l'aria di un set cinematografico, ma soprattutto ha una decorazione, anche sul soffitto, che richiama la Galleria Vittorio Emanuele, il salotto

della città, e i suoi tavoli in formica che ricordano la Milano degli anni Cinquanta e Sessanta con tanto di flipper e jukebox. Anche questa specie di "Guggenheim meneghina" apre al pubblico in questi giorni e conferma che tira un'aria nuova, la voglia di mettersi in gioco della parte più sana e vitale della nostra imprenditoria. È bello che Milano si riveli alla voce fatti il laboratorio di una metropoli che riscopre la sua vocazione internazionale e decide di tornare a investire su se stessa. Mi viene in mente quello che mi disse qualche anno fa Miuccia Prada a cena a casa sua, cito a mente: "Abbiamo difficoltà a assumere creativi a Milano, non vogliono vivere in questa città, chiedono solo di Amsterdam, New York, Shanghai". Bene, ora proprio lei ha deciso di farli venire a lavorare in Largo Isacco, Milano sud, e ha voluto che questa scommessa riguardasse un territorio meno fortunato e avesse grandi ambizioni, non si può dire che difetti il coraggio.

La Scala, il Piccolo e quella risposta rimasta sul taccuino

Sul taccuino di questo mio specialissimo weekend milanese è rimasta annotata la risposta a una mia domanda ("Come va? Si sente l'effetto Expo?") della cassiera del ristorante del Piccolo, la seconda istituzione teatrale dopo la Scala, in entrambe la cultura vive di qualità e di risorse private. Eccola: "Milano riparte, fu così nel dopoguerra, sarà così anche oggi, e adesso come allora il Paese seguirà". Se l'Italia ritrova la sua capitale internazionale ritrova anche la "sua locomotiva", gli italiani devono tornare a credere nel loro futuro e lo devono poter fare a ragion veduta. Aver cancellato in poche ore gli obbrobri della violenza cieca dei black bloc è il segnale più forte che Milano potesse dare al mondo, ci dice che c'è voglia di riscatto e nessuno può fermarla. Gli incubatori di eccellenza della nuova manifattura, la risorsa giovanile e la scommessa che i big dell'arredo e della moda hanno ripreso a fare su Milano, a partire dal suo cuore antico che è la galleria Vittorio Emanuele, indicano che qualcosa sta cambiando in profondità. Se cambia Milano, cambia l'Italia, bisogna crederci o almeno provarci.

P.S. La fiducia si nutre di riforme e Renzi ha usato le vie spicce sull'Italicum, la stabilità è un valore e cambiare il sistema elettorale aiuta. Non faccia altrettanto con il Senato delle Regioni, si evitino pasticci. Il futuro si costruisce con la memoria e impone l'ascolto. C'è da apprendere molto dalle testimonianze milanesi di orgoglio civile e laboriosità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Metodo Uno dei nodi è la gestione del cambio generazionale

Famiglie Eredi in azienda? Si cresce con la formazione

In Lombardia il 60 per cento delle pmi è un family business
Il doppio di Germania e Francia ma con la metà degli addetti

DI BARBARA MILLUCCI

Avere radici ben salde e radicate nelle tradizioni di famiglia rende l'azienda più lungimirante e visionaria e, in alcuni casi, più innovativa. Secondo una ricerca, in esclusiva su *CorriereEconomia*, dedicata al family business e condotta da EY sulle più grandi imprese familiari del mondo risulta che queste ultime «sono fondamentali per l'economia globale, rappresentano più dei due terzi di tutte le società, contano diversi nomi noti e forniscono tra il 50% e l'80% dell'occupazione mondiale» commenta Donato Iacovone, che guida EY in Italia. Il fatto che la successione al timone sia in qualche modo già scritta nel dna è uno dei fattori di successo che rendono vincenti le imprese familiari. Secondo l'indagine, l'87% delle family business mondiali ha ben chiaro in mente chi sarà l'erede del gruppo, mentre il 90% incontra regolarmente parenti o soci per discutere di business. Ben il 70% degli intervistati prende in considerazione l'idea di nominare una donna come Ceo, quasi certamente una parente,

mentre la sostenibilità è molto apprezzata da oltre il 50% delle aziende.

Peso industriale

Non solo, un elevato numero di dinastie imprenditoriali (81%) risulta impegnato in attività filantropiche, la metà delle quali fa sapere che intende aumentarle nel 2015. E ancora, l'85% delle famiglie d'industriali segue un preciso codice etico e il 47% ha una fondazione.

Per capire il peso che le storiche famiglie industriali hanno sul mercato basta pensare che «nove delle dieci più grandi imprese al mondo nel settore del lusso sono a controllo familiare, così come cinque su dieci nella distribuzione e quattro su dieci nel settore automobilistico», prosegue Iacovone. Sulla scia di questi numeri, la società di consulenza ha appena inaugurato con Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari) un nuovo corso in Bocconi proprio in «Strategia delle aziende familiari», in memoria di Alberto Falck, e con Guido Corbetta come titolare.

Anche in Italia, così come avviene nel resto del mondo, le imprese a controllo familiare, sono l'asse portante del sistema pro-

duuttivo. Anche se «quando arriviamo in azienda non troviamo manager da formare, ma capifamiglia da affiancare, con i figli nel marketing e la moglie in contabilità — racconta Peppino Marchese, presidente di Iang, specializzata nel traghettare le pmi italiane sui mercati esteri —. L'80% del Pil arriva da aziende così, con una media di 10 milioni di fatturato. La cosiddetta terza generazione, i nipoti che rientrano in azienda, conosce molto bene la teoria ma poco la pratica. Hanno studiato molto, ma non sanno cosa succede nella produzione. Uno dei problemi da affrontare è proprio la cattiva gestione dell'avvicendamento generazionale».

A Nord

Secondo Assolombarda, che si è invece concentrata solo sul manifatturiero analizzando un campione di pmi lombarde, il 60% di queste risulta essere a carattere familiare, il doppio di quanto si registra nelle altre principali regioni europee. Ad esempio in Germania, nel Baden-Württemberg, le imprese dotate di un board al 100% familiare sono il 27%, in Baviera il 32%, nel Rodano-Alpi (Francia) il 26%, mentre nella

regione spagnola della Catalogna ancora meno, il 20%. «Per essere competitive le imprese devono essere più strutturate, in modo da avere una visione globale, in grado di sviluppare competenze manageriali che possano aiutare un'organizzazione a diventare meno centralizzata e più orientata all'innovazione», afferma Alessandro Spada, consigliere di Assolombarda per lo sviluppo del manifatturiero e l'internazionalizzazione. Si tratta di realtà padane piccolissime, con appena 11 addetti, contro i 39 del Baden-Württemberg e i 38 impiegati in Baviera, che anche quando si tratta di prendere decisioni importanti coinvolgono poco i rami dell'azienda. In Italia le decisioni strategiche sono decentralizzate solo nel 15% dei casi, a fronte di quote doppie nelle altre regioni europee. Il progetto di ricerca, realizzato con la collaborazione di tre business school (Mip-Politecnico di Milano, Fondazione Istud e Core consulting) che hanno sviluppato percorsi di formazione su misura per le imprese, fa parte del piano strategico di Assolombarda per «Far Volare Milano» e intende sviluppare le competenze manageriali come leva strategica per la crescita del territorio milanese.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Assolombarda:
l'85% delle aziende
familiari centralizza
le scelte strategiche**



Guida Gianfelice Rocca,
presidente di Assolombarda
e imprenditore della Techint



Trasformazione Tra le grandi aziende passate in mano straniera prima di Italcementi ci sono anche Loro Piana, Pirelli e Indesit. Il vertice della piramide sparisce e resta il trapezio, alla cui base ci sono le tante piccole imprese, risorsa da non perdere

LA GEOMETRIA ITALIANA DEL CAPITALISMO

di **Dario Di Vico**

F

orse è utile cominciare dalla geometria e osservare come sempre di più il capitalismo italiano perda la tradizionale forma a piramide e acquisti quella a trapezio. Per dirla più crudamente il vertice sparisce e il baricentro si sposta in basso. L'elenco delle grandi aziende che in un lasso di tempo breve è passata in mano straniera comprende oltre l'Italcementi dei Pesenti la Loro Piana, la Pirelli e la Indesit. Tra le imprese private di lignaggio storico solo la Fiat si è proposta e si sta proponendo come polo aggregante, pur scontando la diluizione della presenza azionaria della famiglia Agnelli.

In generale si può dire che per il combinato disposto di 13 anni di euro e 7 di Grande Crisi gli imprenditori italiani non sono riusciti a mettere su la taglia necessaria per poter restare in gara come aggregatori nei settori caratterizzati da iper-concentrazione. Continuiamo a rappresentare la seconda manifattura d'Europa pur assomigliando a un trapezio e avendo perso lo slancio della piramide. Tra i sostenitori della moneta unica c'era chi aveva paventato qualcosa di simile ma allora si confidava romanticamente nella nascita di campioni europei, ovvero gruppi industriali a governance plurinazionale grosso modo paritaria. Non è avvenuto quasi mai, bensì la costante è che un grande gruppo prevalentemente tedesco o francese ne aggrega altri di differenti Paesi Ue. Dando per scontato che la vendita del cemento abbia ferito l'orgoglio degli italiani e che non sarà di certo l'ultima della serie, occorre forse ragionare in termini nuovi sul tipo di rapporti che si devono stabilire con le multinazionali. Anche se finora non abbiamo avuto comportamenti particolarmente ostili da parte dei grandi gruppi che hanno comprato aziende italiane e persino Thyssen, Electrolux e Whirlpool alla fine siano scesi a patti con governo e sindacati. In almeno un caso poi, penso ai rar-

maceutico, la presenza delle multinazionali è servita a motivare i nostri imprenditori di taglia media che si sono a loro volta internazionalizzati.

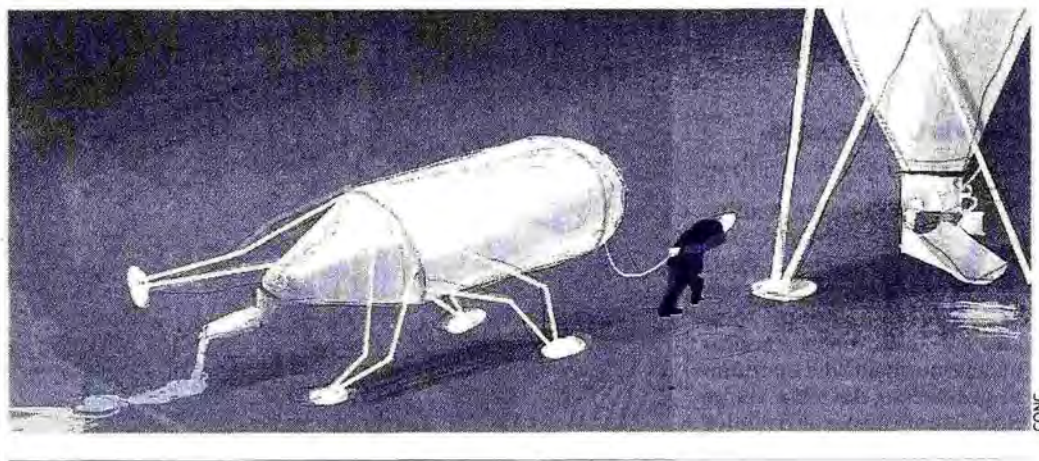
La base alta del trapezio di cui abbiamo parlato è rappresentata dalle nostre multinazionali tascabili e già l'aggettivo ne tradisce la caratteristica decisiva, quella di lavorare prevalentemente sulle nicchie e di aver raggiunto per questa via uno status di azienda globale. Ne abbiamo un bel numero e progressivamente il plotone si sta allargando, del resto la straordinaria avanzata dell'export italiano negli anni della Grande Crisi è stata possibile proprio perché la platea si è ampliata. Le nostre aziende medio-grandi hanno dunque grandi pregi e alcune di esse come Ferrero e Lavazza hanno in corso processi di aggregazione all'estero, eppure i difetti non mancano e si vedono a occhio nudo. Non sono sufficientemente managerializzate e in molti casi nutrono una vera idiosincrasia nei confronti della Borsa: due fattori che ne hanno finora limitato le potenzialità. Comunque il mix settoriale di questo segmento è interessante perché accanto a vere e proprie icone del made in Italy tradizionale ci sono aziende che hanno scommesso in maniera innovativa sulla distribuzione come Luxottica e Yoox. E si annunciano nuovi protagonisti come Eataly che vuole diventare sotto la conduzione di Andrea Guerra una piccola Ikea del cibo italiano. È ovvio che quando si confronta il vecchio con il nuovo si è portati a pensare che una volta i grandi gruppi godevano di un retroterra di protezione finanziaria (il metodo Cuccia) e oggi no, ma le differenze di contesto storico ed economico sono così ampie che la nostalgia non può avere campo.

Piuttosto nel futuro prossimo del capitalismo italiano è probabile che ritorni, in forme nuove, la mano pubblica. Al di là dei giudizi di merito sull'operazione è evidente che se la Cassa Depositi e Prestiti di Claudio Costamagna dovesse realizzare direttamente o indirettamente entrambe le operazioni di cui si parla (Telecom e Ilva) saremmo di fronte a una novità di un certo peso per la nostra industria. Resta sul lato basso del trapezio la larghissima presenza delle piccole imprese e di quello che Maurizio Sacconi definisce «il nostro capitalismo popolare». È una



grande risorsa in termini culturali, è decisiva per la tenuta dei territori e in qualche modo riesce a dare forma compiuta all'individualismo italiano. È evidente però come manchi un grande progetto capace di portare a valore sistemico la straordinaria presenza dei piccoli, e anzi in questi anni si sono fatti passi indietro come testimonia il semi-fallimento del progetto di Rete Imprese Italia. L'apertura del capitale e le aggregazioni tra simili dovrebbero essere altrettanti passaggi di questo progetto ma le resistenze culturali sono profondissime e purtroppo neanche la Grande Crisi le ha smosse. Sia chiaro: non è certo dal basso che potremo rimediare al «taglio del vertice» ma nemmeno si può sommare danno e beffa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Modelli Il primato di Milano su Roma si fonda su un vasto sistema economico che riesce a essere competitivo e sostenibile. Una popolazione di piccole e medie imprese che coniuga profitto e società, tecnologia e artigianalità, visione globale e territorio. Tutto questo ora deve trasformarsi in leadership sociale.

LA NUOVA BORGHESIA A TRAZIONE «INTEGRALE»

di **Mauro Magatti**

I sondaggi dicono che la fiducia degli italiani è tornata a crescere. Un dato importante perché permette di dire che la cappa plumbea che aveva pervaso l'intero Paese negli ultimi anni.

Ma, come sappiamo, una rondine non fa primavera. Adesso si tratta di consolidare i segnali di ripresa, accompagnando il Paese verso una nuova stagione di sviluppo. Dal punto di vista politico, il Pd occupa il centro della scena. E per bocca del suo leader parla di cambiamento e riforme. Una linea che ha portato Renzi ad attaccare ripetutamente sindacati e associazioni di categoria — e più in generale tutti quei corpi intermedi che costituiscono un diaframma tra l'iniziativa personale e il riconoscimento economico e sociale — considerati come roccaforti della conservazione.

E tuttavia, questa pur comprensibile spinta alla «rottamazione» non è sufficiente se nel contempo non si riescono a

identificare i nuovi soggetti sociali ed economici che possono accompagnare il Paese verso il suo futuro.

Non è un caso che, in queste ultime settimane, Milano sia stata contrapposta a Roma. La diversa qualità complessiva — anche «morale» — tra la capitale e il capoluogo lombardo deriva dal fatto che Milano, a differenza di Roma, rimane il centro di un vasto sistema economico e sociale che, faticosamente, sta cercando di trovare un modo di stare al mondo nell'epoca della globalizzazione.

Al cuore di tale sistema c'è, almeno in potenza, una «nuova borghesia produttiva» portatrice di un diverso modo di fare impresa. Si tratta di una popolazione di piccole e medie imprese (a cui si potrebbero aggiungere anche tanti studi professionali e istituzioni sociali) il cui Dna imprenditoriale e organizzativo rimane ancora troppo poco conosciuto. Sto parlando di quel gruppo di aziende che, proprio negli anni della crisi, hanno investito sul loro futuro, riuscendo a diventare competitive a livello globale.

In realtà, queste imprese non sono accomunate solo da brillanti performance economi-

che. Come ci mostrano alcune recenti ricerche, pur tra mille contraddizioni, si tratta invece di organizzazioni che puntano a un modello che è possibile definire «integrale» in quanto tecnologicamente avanzato ma al contempo eticamente sensibile, capace di investimenti strutturali eppure attento alle persone, orientato alla competitività ma consapevole dei vantaggi derivanti dal godere di una buona legittimazione sociale. La strada battuta da queste imprese — che non sono la maggioranza, ma le migliori — è quella di essere competitive in virtù della loro abilità a coniugare in modo originale l'accesso a codici, linguaggi, reti planetarie e la conservazione di un forte radicamento locale. Il loro segreto — ciò che le rende uniche e a tutti gli effetti «italiane» — è la loro capacità di essere universali in quanto particolari, straordinariamente globali senza perdere il loro ancoraggio territoriale, industriali senza dimenticare l'imprinting artigianale, strumentali senza rinunciare al senso. Declinato prima di tutto attorno alla questione della sostenibilità ambientale e poi al tema delle nuove relazioni sindacali in-

centrate su rapporti di lavoro cooperativi e, infine, della bellezza, intesa come condizione da rispettare nella propria attività imprenditoriale. Imprese cioè che, oltre a fare economia, fanno anche società.

Il problema è che, almeno fino ad oggi, si tratta di una somma di individualità più che di un gruppo sociale consapevole di sé. Nonostante gli importanti risultati economici di questi anni, questa nuova popolazione imprenditoriale non è finora riuscita a darsi un linguaggio e una identità comuni. E perciò non ha saputo esercitare un'influenza culturale e politica. Tanto sulla classe imprenditoriale quanto sul Paese.

Ora però è il momento di rompere gli indugi. Per riuscire davvero a intraprendere la via del suo futuro, il Paese ha un estremo bisogno di una nuova leadership sociale che lo aiuti a ritrovare la sua vera identità. Che è poi quella che accomuna queste imprese: «saper fare» in modo tecnicamente perfetto senza perdere una originalità di senso e di gusto. È proprio qui che si ritrova la specificità che rende unica e vincente l'Italia in tutto il mondo: tenere insieme il particolare con l'universale, lo strumentale con il senso e la bellezza.



L'analisi

Diventare «capitalisti pazienti» per far ripartire il Paese

DI DARIO DI VICO

Potrà sembrare paradossale ma in un momento in cui alla Ripresa (con la maiuscola) manca proprio una robusta iniezione di investimenti — tanto che qualcuno accusa gli imprenditori di «aver scioperato» — quelli che hanno la cassa piena faticano ad individuare gli obiettivi giusti.

In realtà non è un paradosso perché nell'economia del post-Crisi scelte come queste sono obiettivamente ardue, specie se toccano a degli italiani e non a degli yankee. Le conglomerate fanno parte dell'antiquariato e quindi nessuno si sognerebbe di suggerire all'Imprenditore Liquido di entrare in un settore a caso, magari comprando uno dei primi dieci-quindici player del settore. La logica che prevale oggi — visti anche i risultati — è quella di specializzarsi molto, puntare sulla professionalizzazione del business per riprodurre continuamente vantaggio competitivo. Ma se la liquidità è frutto proprio della decisione di abbandonare il proprio settore tradizionale è chiaro che non si può seguire quel dettato.

Che fare allora? Entrare in un settore limitrofo a quello di storica competenza, seguendo ovviamente le evoluzioni dell'innovazione? È senz'altro un'ipotesi sensata ma non è detto che ci siano le condizioni. Allora viene da dire che si potrebbe operare una forte discontinuità con il passato e seguire due strade del tutto nuove.

La prima potrebbe consistere nel reinventarsi come «capitalisti pazienti» e investire le risorse a mo' di private equity in tutta una serie di aziende familiari e innovative. Si aiuterebbe così il sistema Italia a superare quello che viene chiamato «l'articolo 18 del capitale» ovvero la cronica incapacità ad aprirsi al nuovo, ad accogliere accanto a sé risorse e uomini freschi.

La seconda strada, anch'essa all'insegna della discontinuità, potrebbe essere quella di scommettere sulla lunga supremazia del capitalismo delle reti. Le piattaforme digitali americane puntano decisamente al monopolio, i cugini francesi hanno scommesso per tempo sul retail ma non è detto che tutti i giochi siano fatti. Ad esempio il made in Italy tira e ha bisogno di reti per affermarsi (di più) nel mondo e le chance di farcela sono elevate.

E allora, tanto per lanciare una provocazione, se fossimo nei Benetton investiremmo nella nuova Yoox nata dopo la fusione con Net-a-porter.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Elena Zambon (Imagoeconomica)

DINASTIE

Zambon (Aidaf):

«In azienda fino a 65 anni,
poi bisogna lasciare»

SACCHI A PAGINA 12

Le idee

Società & Economia
Il ruolo degli imprenditori

Dinastie La presidente di Aidaf fa il punto sulle sfide che attendono le famiglie imprenditoriali. Il rapporto equilibrato con gli investitori

Imprese Aziende come figli, si devono lasciar crescere

Elena Zambon: «Rinunciare alle cariche operative a 65 anni
Internazionalizzarsi sì, ma tenere la testa dove si nutre l'identità»

DI MARIA SILVIA SACCHI

Gli imprenditori, quelli veri, sanno che fare impresa ha pochi compiti chiari. Che si possono riassumere, come tutti i lavori, nello svolgere il proprio mestiere ottenendo un guadagno nel rispetto di quelli che oggi si chiamano stakeholder e che, semplicemente, sono tutti coloro che per l'impresa lavorano e con lei si interfacciano, i dipendenti, i fornitori, le banche, il territorio. Non è un caso che l'Aidaf, l'associazione delle aziende familiari, abbia dedicato il suo convegno annuale all'identità imprenditoriale come elemento per valorizzare l'innovazione e l'internazionalizzazione. Temi sui quali Elena Zambon, che da due anni presiede l'associazione, ha idee piuttosto chiare.

La prima è che le aziende «vanno lasciate crescere». Può apparire un controsenso: chi non vuole che la propria impresa abbia sempre più successo? Eppure ancora oggi troppi imprenditori preferiscono rimanere piccoli pur di non rinunciare a un pezzo della propria «sovranità». «È come dire a tuo fi-

glio che deve restare bambino — dice Zambon — L'impresa è un essere umano del singolo e della collettività». Occorre sapersene staccare. Non esattamente semplice, come sanno i genitori; ma necessario.

I dati dell'ultimo Osservatorio Aub dicono che quasi il 50% delle imprese familiari ha oltre 56 anni (rispetto al 31% delle aziende italiane) e il 18,8% ne ha più di 70. Sulle prime 10 aziende familiari, cinque hanno al comando ultrasettantenni. «Io credo — dice la presidente Aidaf — che 65 anni sia l'età giusta per lasciare la cariche operative». Poi si può restare ancora in azienda fino a 70 anni come supporto a chi deve stare «sul pezzo». Ma non di più. Perché mancano le energie fisiche per affrontare la complessità, da una parte, e per saper comprendere in tempo, meglio anticipare, innovazioni e tecnologie che devono caratterizzare l'azienda negli anni successivi.

Private equity

C'è sempre un prima e un dopo nelle aziende familiari, «la continuità è il nostro

grande vantaggio. Anche quando ci sono degli incipiti nel percorso, ci si guarda indietro, a quanto è stato fatto prima di noi e questo spinge a re-immaginare il futuro». Che gli imprenditori italiani devono imparare a vedere anche di grandi dimensioni. «Pensiamo alla ricerca. Come ci ha ricordato Gianfelice Rocca (presidente di Techint e di Assolombarda, ndr) l'Italia è forte nell'innovazione incrementale, meno invece nella ricerca di base per la quale occorrono molte risorse. Ma la solidità riporta alle dimensioni».

Volendo crescere, le strade ci sono. Per esempio i fondi di private equity. Il primo giorno dei lavori di Aidaf è stato dedicato proprio ai fondi, ricordando che «negli ultimi anni un buon numero di imprese familiari è cresciuto, sia in termini dimensionali che in termini di gestione professionale», grazie al loro contributo. Aprire il capitale è la strada maestra? «No — risponde Zambon —, non siamo noi a dover giudicare e la scelta deve essere assolutamente convinta altrimenti si fa un danno maggiore. Il nostro compito è dare tutta la gamma di strumenti pos-

sibili per uno sviluppo che ha bisogno di risorse finanziarie. Non ci sono più alibi di dire che non si può crescere perché mancano le disponibilità».

Avere la taglia giusta permette anche di internazionalizzarsi, quasi la parola d'ordine di questi ultimi anni per l'industria. A un patto, però: «La "testa" va sempre tenuta là dove si nutre continuamente della sua identità».

Farmaceutica

Crescere non significa a tutti i costi fare operazioni straordinarie. Zambon opera nella farmaceutica, un settore che in questo momento è oggetto di acquisizioni e aggregazioni. Nello scorso numero di *Corriere Economia* il presidente di un altro gruppo farmaceutico, Alberto Chiesi, si diceva scettico sulle fusioni e più favorevole alle alleanze. E questa è l'opinione anche di Zambon: «Non si può essere guidati dalla fantasia finanziaria, ci vuole un equilibrio con l'economia reale e sostenibile e in questo anche hanno un ruolo anche i risparmiatori che devono fare richieste perseguibili — dice Elena Zambon —. Nella far-



maceutica le grandi fusioni possono avere dei rischi e

non è possibile farne una dopo l'altra, ci vuole il tempo di digerire ciò che si è già fat-

to». Allearsi, invece, sì, magari su mercati specifici. Sarà un caso, ma il prossimo

quinquennio di Zambon ha per titolo «impresa aperta».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



«Non credo alle mega-fusioni. La strada è quella delle alleanze»

Bisogna aumentare di dimensioni, gli strumenti per farlo ci sono

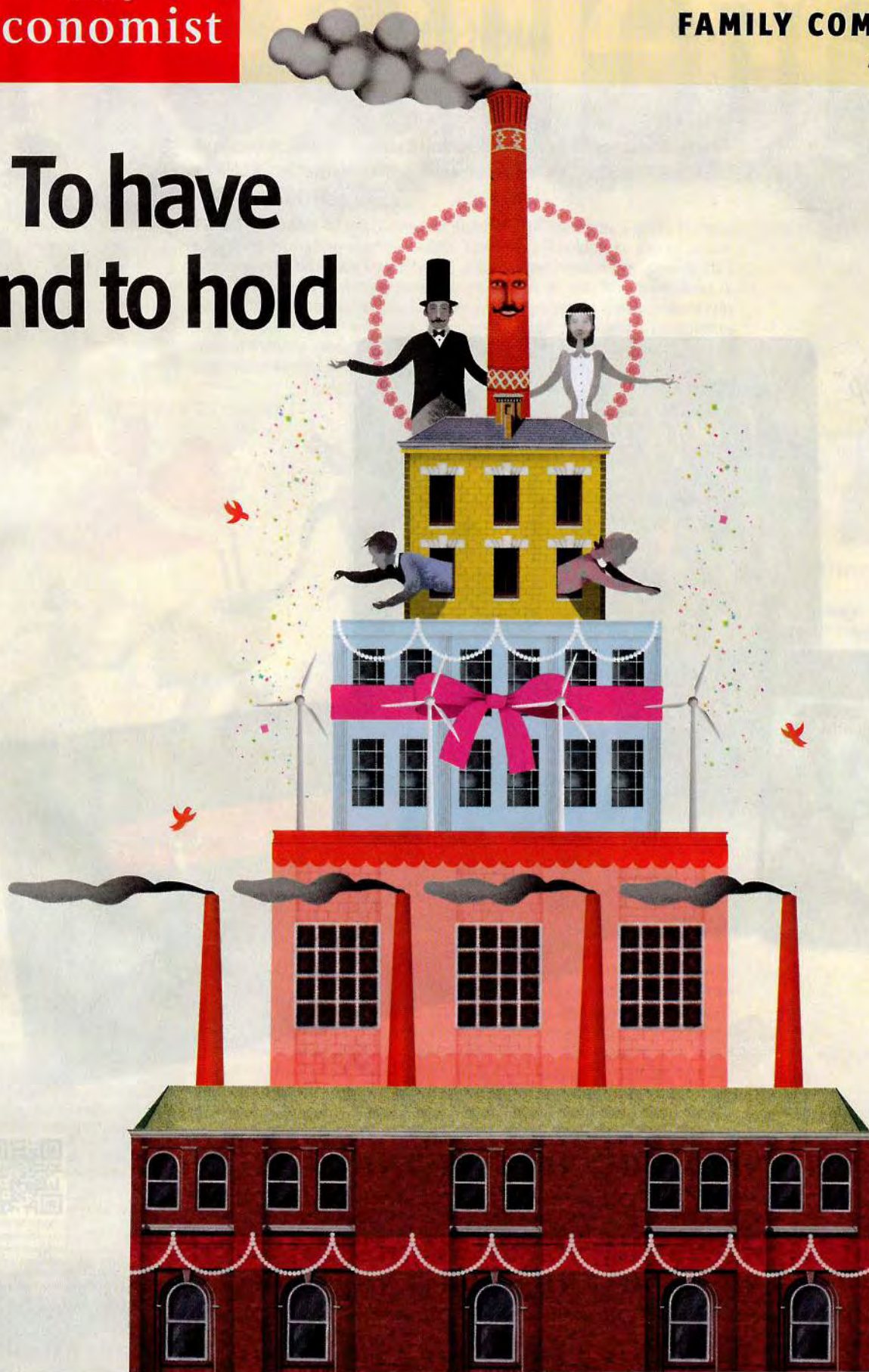


The
Economist

SPECIAL REPORT
FAMILY COMPANIES

APRIL 18th 2015

To have and to hold



To have and to hold

Far from declining, family firms will remain an important feature of global capitalism for the foreseeable future, argues Adrian Wooldridge

FAMILIES HAVE ALWAYS been at the heart of business. Family companies are among the world's oldest. The Hoshi Ryokan, an inn in Japan, has been in the same family since 718. Kongo Gumi, a Japanese family construction firm, was founded even earlier, in 578, but went bust in 2006. The Antinori family has been producing wine in Tuscany since 1385 and the Berettas have been making guns since 1526. Family companies played a starring role in the development of capitalism: think of the Baring or the Rothschilds in banking or the Fords and Benzes in carmaking.

Family companies are ideally suited to the early stages of capitalism. They provided two of the most important ingredients of growth, trust and loyalty, in a world where banking and legal institutions were often rudimentary and poor communications made far-flung activities hard to control. It was easier to raise money from kinsmen than from strangers. And it was safer to send a relative than a hired hand to expand the business abroad.

Business enterprises also provided patriarchs with a way of transmitting wealth and status to future generations. "The banker's calling is hereditary," said Walter Bagehot, a distinguished 19th-century editor of this newspaper. "The credit of the bank descends from father to son; this inherited wealth brings inherited refinement." Family dynamics sometimes dictated business strategies: the Rothschild bank

helped to globalise finance when Mayer Amschel Rothschild, the dynasty's founder, sent his five sons to set up banks in different countries.

Serious thinkers have given surprisingly little thought to the family dynamics behind the early stages of capitalism. Novelists are a better guide to this subject than classical economists. In "Dombey and Son" Charles Dickens describes how Dombey wants to pass his business on to his son but is frustrated by a scheming manager. Thomas Mann's "Buddenbrooks" is about the children of a great business founder turning their backs on the bourgeois virtues that built the family's fortunes.

Business gurus have also given family firms short shrift. Alfred Chandler, the doyen of business historians, regarded family companies as relics of an earlier era that found it hard to muster the capital and talent needed to compete. The real engines of modern capitalism were public companies, owned by diverse shareholders and run by professional managers. Peter Drucker, the doyen of management theorists, reckoned that the drivers of these great engines were professional "knowledge workers", not business patriarchs and their families.

Chandler was right that public companies made enormous advances in the late 19th and early 20th centuries as capital-intensive businesses turned to public markets for funds. But he was wrong in his prediction



CONTENTS

- 5 Typology**
United by diversity
- 6 The upsides**
Old-fashioned virtues
- 8 The downsides**
All too human
- 9 Making it work**
The family way
- 11 Asia**
Asian values
- 13 Perpetuating inequality**
To those that have
- 15 Management theory**
Survival of the fittest

A list of sources is at
Economist.com/specialreports

An audio interview with
the author is at
Economist.com/audiovideo/specialreports



ACKNOWLEDGMENTS

Many people have helped the author with this report. As well as those quoted in the text, he would like to thank Christophe Bernard, Geoffrey Cain, Alastair Campbell, Shaun Cochran, Cezar Consing, Ernest Cu, Dag Detter, Simon Jacot de Boinod, Konstantin Kosenko, Adi Godrej, Cyrus Guzder, Philip Kaye, Richard Li, Charles Long, Colin Mayer, Rod Christie-Miller, K.H. Moon, Mukund Rajan, Virgilio Rivera, Winfried Weber and Robert Woll.

Family matters

Family businesses as % of top companies, latest available



Source: Boston Consulting Group
*Top 200 companies by revenue over \$500m †Companies with revenues over \$500m ‡Companies with revenues over \$1bn

that they would push family companies to the margins of the modern economy. Even in the Anglo-Saxon world, where public companies gained the most ground, families held on to some of the most prominent businesses, such as Walmart, the world's largest retailer, and Ford, one of the largest car companies. In continental Europe public companies remained the exception.

Thirty-eight years after Chandler published his paean of praise for the public company, "The Visible Hand", family companies still provide many of the necessities of life. You can get your news from the *New York Times* and the *Wall Street Journal*; your car from Ford or Fiat; your smartphone from Samsung or LG; and your groceries from Walmart or Aldi. In a scholarly book, "Dynasties", the late David Landes of Harvard University demonstrated that you could write a respectable history of capitalism through the lens of family histories. You could write an equally respectable survey of the state of modern capitalism by telling the story of a dozen family firms.

Family businesses make up more than 90% of the world's companies. Many of them are small corner shops. This special report will focus on the larger companies that shape the global economy and develop world-changing products and ideas. The point is to show that family businesses can flourish in the most sophisticated areas of the modern economy.

Defining these larger family companies is tricky. If you restrict the term to companies that are both owned and managed by family members, you will end up with remarkably few. If you expand it to include companies that are run by the founders, you will take in tech giants such as Google and Facebook, which few people would see as family firms. The Boston Consulting Group has produced a reasonable definition made up of two elements: a family must own a significant share of the company concerned and be able to influence important decisions, particularly the choice of chairman or CEO; and there must have either been a transition from one generation to the next, or, in the case of a founder-owned firm, plans for such a transition. On that definition, BCG calculates, family companies represent 33% of American companies and 40% of French and German companies with revenues of more than \$1 billion a year. In Asia and Brazil they are even more prevalent (see chart 1).

Powerful families are also adept at using pyramid-style business holdings to keep a controlling number of shares in other companies. Randall Morck, of the University of Alberta, points out that the Wallenberg family controls companies that represent up to half the market capitalisation of the Swedish stockmarket, including global giants such as Ericsson. The Agnelli family controls 10.4% of the Italian stockmarket. In Hong Kong the top 15 families control assets worth 84% of GDP, in Malaysia 76%, in Singapore 48% and in the Philippines 47%.

The majority of the world's most successful medium-sized companies are also family firms. Hermann Simon, chairman of Simon-Kucher & Partners, a consultancy, calculates that they account for two-thirds of Germany's mighty *Mittelstand*, including world leaders in doors (Dorma), balancing machines (Schenck) and industrial mixers (Ekato). Italy has a large number of family-owned global champions in taste-conscious niches: Ferrari in cars, Versace in fashion, Ferrero Rocher in chocolates.

The most striking thing about family companies is arguably not their average quality but their variance: they have more than their share of pariahs as well as paragons. Portugal's Espírito Santo was one such pariah: massive debts turned the family-owned financial conglomerate into one of Europe's largest corporate failures, obliging the government to save the family from the consequences of its own greed and folly.

The best thing about family companies is their sense of ownership. That helps them get round two of the most troubling defects of modern capitalism: the focus on short-term results and the so-called agency problem (the potential conflict of interest between owners and managers). On their own admission the CEOs of public companies find it hard to think about the long term because they have to focus on "hitting the numbers" every quarter, and the length of their job tenure has fallen steeply over the past decade. Family owners regard their shares as long-term investments and keep a close eye on management even if they do not run the company.

Clogs to clogs

The worst thing about family companies is succession. This is difficult in all organisations, but especially so in family firms because it involves the biological as well as the institutional sort and throws in a mass of emotions. Family businesses that restrict their choice of heirs to their children can be left with dunces. Moreover, wealth corrupts, a principle so well-established that many languages have a phrase for it. In English it is "clogs to clogs in three generations"; in Italian "from stables to stars to stables";

Family companies' sense of ownership gets round two of the most troubling defects of modern capitalism: short-termism and the so-called agency problem

in Japanese "the third generation ruins the house"; and in Chinese "wealth does not survive three generations". According to the Family Business Institute, an American consultancy, only 30% of family businesses survive into the second generation and 12% into the third. A mere 3% make it into the fourth and beyond.

More broadly, family businesses often suffer from human quirks. Alfred Sloan, the founder of General Motors, argued that the aim of professional management was to produce "an objective organisation" as distinct from "the type that gets lost in the subjectivity of personalities". That was much in evidence at his great rival, the Ford Motor Company, where Henry Ford's idiosyncratic behaviour almost ruined the business. But that "subjectivity of personalities" can also enable family bosses to make brilliant decisions which elude professional managers.

This special report will argue that family companies are likely to remain a significant feature of global capitalism for the foreseeable future, thanks to a combination of two factors. Family companies in general are getting better at managing themselves: they are learning how to minimise their weaknesses while capitalising on their strengths. At the same time the centre of the modern economy is shifting to parts of the world—most notably Asia—where family companies remain dominant. ▶▶

► McKinsey, a consultancy, calculates that by 2025 an extra 4,000 founder- or family-owned companies could hit sales of \$1 billion. If this proves correct, family firms in emerging markets might then make up nearly 40% of the world's large companies, compared with 15% in 2010. McKinsey's habit of conflating founder-owned firms and family firms is less problematic in Asia than it is globally because founder-owned firms there are more likely to become true family firms. The consultancy is right, too, about the direction of change: the world's most dynamic region also happens to be the friendliest to family businesses.

To understand family companies better, business analysts will need to pay more attention to their internal dynamics. These firms are not just immature public companies, nor are they just highly successful startups. Some of their distinctive behaviour is explained by their "familyness" in the same way that

public companies' behaviour is explained by their "publicness". Investors will need to look more closely at things like succession planning and whether family members are getting on well together. Academic theorists reflecting on the reasons why firms exist will need to add one more: their role as a mechanism for the transmission of property to future generations.

Since family companies are not just surviving but flourishing, many assumptions about the nature of modernity will have to be rethought. Classical sociologists and classical economists both predicted that family businesses would retreat as societies became more rational and bureaucratic. Families themselves would become nothing more than "havens in a heartless world", as Christopher Lasch, a historian, put it. But that orthodoxy is crumbling in the face of growing evidence that family dynasties can do well in even the most sophisticated modern societies. ■

United by diversity

The four main types of family business

FAMILY COMPANIES COME in many guises. In a paper published last year Soumodip Sarkar, of the University of Evora, and two colleagues identified 200 different definitions. Some people use the term as a synonym for a small company, for others it means a closely held company. This special report will define family companies as those with families as either owners or managers or a combination of the two. They must involve more than one family member, and there has to be a succession, or a planned succession, from one generation to another. In a new book, "The Family Business Map", Morten Bennis, of INSEAD, and Joseph Fan, of the Chinese University of Hong Kong, explain that this basic model comes in four main flavours.

In a classical family company the family exercises both ownership and control, as exemplified by members of the Hénokiens Association, an international club of 44 family businesses that combine family ownership and management and are at least 200 years old. They include 14 Italian companies, 12 French, five Japanese, four German, three Swiss, one British and one Austrian. The British have gone one better with a Tercentarian Club of companies, owned and controlled by the same family for over 300 years.

As firms get bigger, this combination of ownership and control becomes harder to maintain, but a few manage to hold on to both. Lakshmi Mittal, scion of an Indian steel dynasty, owns 41% of the shares of Arcelor Mittal, the world's largest steelmaker, and acts as both chairman and CEO. Charles and David Koch between them own 84% of the shares of Koch Industries, a company with revenues of \$115 billion. Charles Koch is the CEO and David his loyal lieutenant.

In the second model, the family owns a

controlling stake in the company but hands over the running of it to professional managers. The Walton family owns around half of Walmart but does not run it on a day-to-day basis. Passive ownership can be risky for families. The Cadburys retreated from direct management of their chocolate empire and progressively diluted their family control, so when Kraft, a giant American food company, made a hostile bid for the company in 2010, all they could do was protest.

Some families seize their patrimony back from professional managers. Li & Fung, a Hong Kong-based trading group, saw the family's control slip away after the company was listed on the Hong Kong stockmarket in 1974. But in the mid-1980s William and Victor Fung reasserted family control by borrowing to buy out other owners and then relisting the company on the stockmarket in 1992.

Third, and more surprising, in some family companies the family retains very little ownership but continues to play a managerial

role. This model is fairly common in Japan. The Toyodas and Suzukis have only small shareholdings in the companies that bear their names, but Suzukis have managed the company for generations. Toyota appointed Akio Toyoda CEO and president in 2009 when the company had been forced to recall 4.2m cars after a safety scare. The eight families that in 1917 founded Kikkoman, a soy-sauce company, own just 20% of it now, but the post of CEO continues to rotate among them.

In a fourth type of family firm the family turns itself into a venture-capital fund to give its younger members a start in life. The Mulliez family owns one of France's leading retail groups, Auchan, and younger members have used family money to found many other companies, including Decathlon (sports), Pizza Pai and Flunch (catering), Leroy Merlin (do-it-yourself) and Boulanger (electrical appliances). These businesses are all owned by a holding company, Cimovam, that employs 366,000 people.

Many family companies are hybrids, alternating between giving managerial roles to family members and bringing in hired guns. Barings flip-flopped between family and non-family CEOs before the bank went under in 1995. Since Henry Ford died in 1947, three members of his family have been CEOs.

The prevalence of the hybrid form argues against the idea that families tend to move from being owner-managers to passive shareholders. That seems to have been the dominant model in the Anglo-Saxon world, but not elsewhere. Julian Franks of the London Business School and his colleagues studied more than 30,000 firms across Europe and found that older firms in France, Germany and Italy are in fact more likely to be family-controlled than younger ones.



The upsides

Old-fashioned virtues

Patience, distinctiveness, thrift and trust still count

EVERYTHING ABOUT BERRY BROS. & RUDD'S showroom in St James's Street, London, suggests tradition. The walls are panelled in dark oak. Leather-bound volumes record "the weights of customers of this establishment" from 1765 onwards, sitting alongside a set of weights from a time when the shop sold coffee rather than alcohol. Simon Berry represents the 7th generation of Berrys to run the company, and he looks the part. Sitting in a small office with a roaring fire (gas, alas) and an old-fashioned rotary-dial phone, he talks about the company's Cutty Sark brand of whisky being blended on the table in front of him.

But Mr Berry is not just resting on the company's laurels. He is working hard to expand his family patrimony, particularly in China, where wine-drinking is booming, but also in America. He has a state-of-the-art cellar for 2m bottles in Basingstoke, near London, and another 6.3m bottles at other sites. The neatly dressed shop assistants tap away on computers kept discreetly out of sight. They have all been sent on acting courses to polish their customer service. His father, Mr Berry recalls, liked to say, "it's only money." Today family firms come with a harder edge.

Ask the boss of any family business what makes his company different, and he will mention his long-term perspective. That helps him resist the temptation to make a quick buck and allows him to think in terms of decades rather than quarters. Mr Berry jokes that once you have survived the South Sea Bubble—a financial crisis in 1720 that caused the British economy to shrink by a quarter—you can see the 2008 recession in perspective.

Keep it steady

More systematic inquiry bears this out. The Boston Consulting Group compared a list of 149 medium-sized to large publicly traded but family-controlled businesses with a group of non-family companies from the same countries and industries and found that family companies performed more consistently than non-family ones. They did not make as much money as other sorts in good times but did better when the going got rough. John Coates and Reiner Kraakman, of Harvard Law School, who studied the tenure of CEOs in the Standard & Poor's 500 in 1992-2004, found that those who held more than 1% of the stock (which includes family firms) were at the helm for an average of 13.4 years, compared with 5.5 years for other companies. Hermann Simon, the consultant, calculated that the CEO of a German *Mittelstand* company sticks around for an average of 20 years, sometimes considerably longer. Horst Brandstätter, the boss of Playmobil, a German toy company, lasted 54 years. He once gave one of his designers a ten-year deadline to come up with a new product. Hans Riegel, the boss of Haribo, a confectioner that invented gummy bear sweets, was in post for 63 years.

This strategic patience has proved particularly useful in two quite different businesses: newspapers and luxury goods. Two of the world's best newspapers are owned by families: the *New York Times* by the Sulzbergers and the *Wall Street Journal* by the Murdochs, who bought it from another family, the Bancrofts. (The Pearson family owns the *Financial Times*, which has a 50% share in *The Economist*.) Family companies have been much

more willing than widely held companies to make the sort of long-term investment required to ensure first-rate journalism.

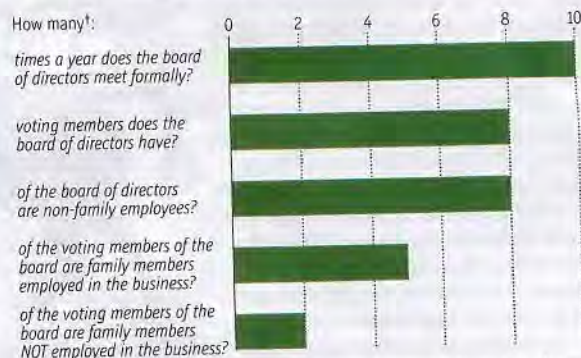
The world's largest luxury brand, LVMH, is a successful family company, owned by Bernard Arnault, that has bought up other family companies such as Bulgari and Fendi. Hermès, another family company, demonstrates the virtues of patience. In the difficult 1970s it refused to compromise on quality, insisting that all its products be made from the finest materials. That left it well-positioned for the subsequent luxury boom.

One of the best examples of the power of long-termism comes from a surprising industry: outdoor advertising. Jean-Charles Decaux, the eponymous CEO of Decaux, explains that family ownership gave his company the scope for the "patient innovation" that turned it into the biggest in his industry. It introduced a series of innovative ideas such as the "freemium model", providing cities with street furniture such as bus stops in return for the right to rent out advertising space on them. The company also pioneered the free-bicycle model that has changed urban transport across the world. The founder, Jean-Claude Decaux, harnessed sibling rivalry to push global expansion, much as Mayer Rothschild did in his day: he put each of his three sons in charge of his own region so they could show their entrepreneurial clout. "The first generation invented the company," says Mr Decaux. "The second generation took it global."

Such long-term thinking is turning into more of an advantage as public companies become increasingly focused on the

House rules

Governance of family-controlled companies*



Source: EY *Covering 2,400 of the world's largest family businesses in 21 countries †Average

*His father,
Mr Berry
recalls,
liked to say,
"it's only
money."
Today
family firms
come with a
harder edge*

likes to boast that the family has been brewing beer "since before there was a country called Canada". Sometimes they are about the quirky personality of the founder: Ingvar Kamprad, the founder of IKEA, a giant Swedish furniture retailer, habitually flew economy class despite his wealth. And family companies are increasingly using their ownership as a selling point in its own right.

The third plus is trust, which is particularly important at a time when capitalism is in danger of losing its legitimacy. Edelman, an American public-relations firm, publishes an annual "Trust Barometer" which shows that across the world people trust family businesses more than other kinds of companies. (Edelman, as it happens, is a family company, started by

Dan Edelman in 1952, currently run by Richard Edelman and now bringing on the third generation.)

Fans of family companies like to point to another advantage: value-based leadership. To be fair, not every family company has it. But there is something to this idea. A striking number of the world's great family companies were created by members of religious minorities who embraced a strict ethos. These minorities put particular emphasis on both business and the family because they were excluded from public-sector jobs and because they had to look out for themselves. The Jews are just one example. In Britain the Quakers are another. The Cadburys and the Rowntrees created chocolate companies to try to wean the British off alcohol, and the Barclays started banks to fund their co-religionists. In India the main example are the Parsees. The Tatas and the Godrejs prided themselves on running companies that offered other Parsees honest work. In America the Mormons have created many highly successful family companies, such as Marriott (hotels) and Huntsman (energy).

Lastly, family businesses offer scope for unlikely successions. They have led the way in promoting women, who sometimes take over when a husband or father has died. On August 3rd 1963 Katharine Graham heard an ear-splitting noise from a downstairs bathroom. Her husband, with whom she had just had lunch, had shot himself. Mrs Graham had no business experience: she had been happy for her tycoon father, Eugene Meyer, to leave his media business to his son-in-law rather than to his daughter. Her husband's suicide left her with little choice but to step in. She became the first female CEO of a Fortune 500 company in 1972 and proved to be one of the 20th century's greatest newspaper proprietors. Under her iron reign the Washington Post brought down President Nixon with its investigation into the Watergate break-in and challenged the New York Times for the title of America's most illustrious newspaper.

Likewise, Maria-Elisabeth Schaeffler succeeded her husband in 1996 as CEO of INA-Schaeffler, the world's second-largest manufacturer of ball and roller bearings, and turned out to be much better at the job. Family companies have also sometimes made bets on relatively inexperienced people. Hartmut Jenner became CEO of Karcher, the world's market leader in high-pressure cleaning equipment, at the age of 34, and Robert Friedmann took control of Würth, a \$10.7 billion conglomerate, at 38.

The best family companies can draw on a wide range of assets, from patient capital to social trust to brilliant widows, none of which can be easily replicated by widely held public companies. But each of these assets also has the potential to turn into a terrifying liability. ■

► short term. Not only has the average tenure of a CEO in a public company declined from ten years in 2000 to about eight today, the average period for which owners hold the stock has also fallen with the rise of electronic trading. A growing number of CEOs praise the private-equity model, which provides a longer time horizon, but even that does not stretch beyond five to seven years. Family ownership provides companies with a perspective that is almost impossible to replicate in either public or private capital markets.

Family companies are also particularly careful with money, even though many of them operate in luxury niches that depend on extravagance. Some of the most successful ones are bywords for frugality. Mars has famously modest headquarters in McLean, Virginia, and Walmart asks middle managers to economise by sharing rooms when they travel.

Once again research confirms these impressions. BCG notes that the family firms it studied are better than other companies at keeping their costs under control because their owners keep a much closer eye on them. As a result, they had to make fewer lay-offs during the 2008 financial crisis.

Another strength of family companies is their powerful internal culture. Whereas public companies have become increasingly bland, many family companies are islands of distinctiveness. They have their own way of doing things, often derived from their founders' strong convictions. When Heinz-Peter Elstrodt and his colleagues at McKinsey examined 114 family firms and 1,200 other large companies for their "organisational health", they found that family firms scored significantly higher on things like worker motivation and leadership, though they lagged slightly on innovation.

The personal touch

These internal cultures give family companies three interconnected advantages that are increasingly valuable in a world where so much is commoditised. The first is a stable base of employees. Holger Mueller and Thomas Philippon, of New York University's Stern Business School, suggest that family companies tend to have better labour relations than other firms. They keep their workers for longer and can call on deeper reserves of loyalty. John Davis, of Harvard Business School, says that many family companies are like tribes: they want to recruit loyalists who will be around for a long time rather than high-flyers who want to burnish their CVs.

The second advantage of family companies' strong internal culture is a distinctive set of stories that they can tell their customers. These stories are sometimes about their age: Molson

The downsides

All too human

How families can cause trouble for their firms

TWO OF THE most successful television soap operas were about family businesses. "Dallas" told the story of J.R. Ewing's struggles with his brothers, half-brothers and in-laws for control of Ewing Oil. "Dynasty" was a saga about another oil dynasty, the Carringtons, who "lived and sinned in a 48-room Denver mansion". The producers understood that money and family together make the perfect stuff of drama.

Koch Industries, an oil, gas and commodities conglomerate based in Wichita, Kansas, makes "Dallas" look sedate by comparison. It has been a cockpit for family quarrels that have eaten up millions of dollars in legal bills and sometimes threatened to tear the company apart. It has also become toxic in some quarters because Charles and David Koch helped raise an estimated \$400m in a bid to stop Barack Obama's re-election in 2012 and fund organisations that promote libertarianism and climate-change scepticism. The firm was founded by Fred Koch, who had a genius for inventing ways of getting more petrol out of each gallon of oil. Fred's second son, Charles, eventually succeeded his father as the firm's CEO. David, a younger brother, acts as a loyal lieutenant. But this succession created huge tensions with two other brothers, Fred junior, the eldest, and in particular Bill, David's twin. Bill and Fred started bringing legal cases against "Prince Charles" and his sidekick. Lawyers sued and countersued. For nearly two decades the two Koch factions exchanged hardly a word that was not mediated by a lawyer. The brothers were finally reconciled in 2001, at least officially.

Such quarrels are nothing unusual among the world's biggest family businesses. Sumner Redstone, the majority shareholder of a clutch of media companies, CBS, Viacom and National Amusements, has a long history of feuding with his children, Brent and Shari, over succession. The Porsche and Piëch families, which control Porsche and Volkswagen respectively, have been fighting for decades even though they are related.

Some family companies thrive despite such quarrels. Koch Industries is a highly successful company with over 100,000 employees and an annual turnover of around \$115 billion. Two of the world's leading shoe companies, Adidas and Puma, were founded by warring brothers, Adolf and Rudolf Dassler, who set up rival factories in their German home town of Herzogenaurach. But family quarrels also destroy or break up many family companies.

Follow the leader

Internal family rivalries often come to a head over the question of succession. Many family patriarchs are larger-than-life figures who are unwilling to make way for their successors. Haldor Topsoe remained an active chairman of his company until close to his death at almost 100. Arnold Maersk McKinney Moeller retired as boss of Maersk, the world's largest container shipping company, at 80, but continued to cast a long shadow over the company until he died in 2012, aged 98.

Family companies are more likely than other businesses to be thrown off balance by an unexpected death. Researchers who studied more than 5,000 family companies worldwide to see how vulnerable they were to health shocks among family mem-



bers found that the unexpected death of a CEO could reduce performance by up to 30% and the death of a spouse or child by 10%. Even the hospitalisation of a family owner had an impact.

The biggest problem for family companies is the distinct possibility that the children or grandchildren of business founders may not match the founder for either brains or character. Warren Buffett, a veteran investor, once compared family succession to "choosing the 2020 Olympic team by picking the eldest sons of the gold-medal winners in the 2000 Olympics". A family grandee says that the biggest barrier to keeping the family show on the road is the "growing sloth of family members". And CEOs who bear the family name are far more difficult to sack than hired hands, even if they turn out to be useless. Francisco Perez-Gonzalez, of Stanford Business School, compared the returns of America's 500 largest firms in the three years before and after succession and found that returns of firms with non-family CEOs were about two percentage points higher than of those with relatives in the top job. Morten Bennis, of France's INSEAD business school, and Kasper Nielsen, of Copenhagen business school, conducted a study of succession in more than 5,300 private firms in Denmark and also found that relatives significantly underperformed outsiders.

Although family companies on the whole are trusted more than other firms, that advantage can quickly dissipate. Business founders will enjoy that trust no matter how rich they become, but their successors will lose some of it no matter how much they improve their companies. Billy Vanderbilt more than doubled his father's fortune in the seven years after "the Commodore's" death, but has since become a mere footnote in history.

The best family companies work hard to prevent this erosion of trust over time by holding themselves to higher standards than the rest. They force heirs to earn their entrepreneurial spurs, perhaps by conquering new regions or entering new industries. But these efforts fail as often as they succeed: the more mature a family company becomes, the more suspicion it faces.

Family companies also often suffer from a surfeit of bodies. If the family multiplies rapidly, ownership becomes more and more diluted. The Mulliez family, for example, has grown to 780

members, 600 of whom have ownership stakes in the family investment company. The Wendel family has more than 1,000 family members involved in Wendel Participations, the holding company that owns almost 40% of Wendel. Such dilution creates numerous problems. How do you decide who runs the company and who is just a passive shareholder? How do you ensure family harmony when different members have different levels of ownership and different degrees of control? Family members who are mere shareholders are likely to press for higher dividends, whereas those who remain in management will want reinvestment and growth. The bigger the family, the bigger the potential for conflict.

The Pritzker business empire, which included the Hyatt hotel chain, was broken up by the logic of numbers. The family patriarch left the empire to 11 cousins who all wanted very different things from their inheritance. The Pritzkers remain a powerful family; they include America's current commerce secretary, Penny, as well as numerous billionaires. But their business clout has been scattered to the winds.

A handful of families have the opposite problem: too few children. This seems to be particularly common in one of the world's most business-minded ethnic communities, the Parsees. Their number has fallen by about a tenth in each decade since the 1950s, and only about 61,000 of them are now left in India, three-quarters of them in Mumbai. They closed their maternity hospital in that city a decade ago. Nobody knows why they have so few children: some people point to their preference for late marriage, others say the reason may be genetic. But there is no doubt that it has a marked impact on business. The Tata family's repeated failure to produce offspring helps explain the structure and ownership of India's biggest company. When it ran out of direct heirs in the 1930s, the family handed control of the company to a trust. And because Ratan Tata, the chairman of Tata Group until 2012, has no children, the company's CEO is now called Mistri rather than Tata. ■

Making it work

The family way

Distinctive problems call for tailor-made solutions

JAPANESE BUSINESSES HAVE come up with a logical solution to the problem of disappointing heirs: find better ones. The easiest way to do this is to persuade your daughter to marry a talented man. ("You can't choose your sons," goes a Japanese adage, "but you can choose your sons-in-law.") Another way is to adopt a star employee as a son. For best effect these two techniques can be combined: adopted sons can be persuaded to marry their stepsisters. A study of leading Japanese companies since the second world war found that about 10% of "family successions" in business families involved a son-in-law or an adopted son. Kajima Construction has been run by non-blood heirs for three generations. Suzuki Motors, too, has had a run of non-blood heirs. Osamu Suzuki, who was himself adopted into the family, chose his son-in-law as his successor, though the proposed heir then died. The use of adoption not only allows business families to draft in talent from outside. It also puts competitive pressures on biological heirs by raising the possibility that they will be moved aside.

The Japanese solution is unlikely to travel. But across the world family companies have been producing distinctive solutions to their distinctive problems, and they are getting better at it. That is partly because they have a growing body of family-company lore to draw upon. One grandee of a storied Western company active in the East says that China's new billionaires are constantly asking him about the secrets of his company's longevity. Partly, too, it is because the management-theory industry is at last beginning to take family companies seriously.

The secret of the pyramids

The biggest challenge for family companies is how to preserve family control while competing with public companies that can draw on public capital markets. One solution is to stick to a tiny global niche; many *Mittelstand* companies credit their success with refusing to compete "where the elephants play". A second strategy is to form a close relationship with a local bank. This was once popular with Quaker families in Britain and is still the norm in much of continental Europe. But the most successful technique is to structure your company so that you can separate the right to a return (income) from the right to a say in how the company is run (control).

The most popular way to do this is by pyramiding. Yoshisuke Aikawa, the founder of the Nissan group in pre-war Japan, saw pyramids as the ideal solution to what he called "the capitalist quandary". If a capitalist uses only his own or his family's money, his scale of operations will be too small. If he taps into public equity markets, he risks losing control. Pyramids provide him with the best of both worlds—secure control and unlimited access to public capital. The family controls the company that sits at the top of the pyramid, which has a controlling stake (say 51%) in the company at the next level, and so on down the pyramid. This system allows families to maintain the maximum amount of power for their investment (and, as they see it, gives passive investors the maximum amount of profit from the managerial abilities of talented families). Sweden's Wallenberg family and Italy's Agnelli family both control large swathes of their country's economies through pyramid structures.

A second technique is to issue dual-class shares, with the upper class carrying superior voting rights. This is widely practised in the media world. The most enthusiastic pyramiders also use dual-class shares: the Wallenbergs provide 40% of the capital for their investment vehicle, Investor, but control 80% of the votes. There are lots of variations on this two-class option: voting caps on non-family shareholders; cross-shareholdings giving families holdings in each other's companies; golden shares that carry specific rights, such as blocking the sale of the company; and staggered boards that cannot be changed when the majority shareholding changes hands.

A third way of separating income from control is to put the ownership of the company into a trust or a foundation. Many of the world's biggest companies, including the *New York Times*, Walmart and Ford, are owned by family trusts. Many of the most successful business families in Germany and northern Europe have handed their companies to foundations in order to manage their tax bills, including Bertelsmann, Heineken, Carlsberg, Robert Bosch, Novo Nordisk and Maersk. Trusts and foundations not only allow families to keep control of a company indefinitely, they let them exercise self-discipline: seats on the foundations can be reserved for the most talented and hardest-working members of the family.

Critics say these techniques offend against the principles of good corporate governance. Powerful families can use pyramids to transfer money between companies under their control and employ dual-class shares to disenfranchise other investors. Two ►►

► decades ago the tide seemed to have turned against these devices. But founders of tech companies are keen on them, claiming that they provide protection against short-termism. The decision by Alibaba, a huge Chinese e-commerce company, to list on the New York Stock Exchange (which allows dual-class shares) rather than the Hong Kong one (which does not) has created strong pressure to reverse the bans.

Another big challenge for family companies is how to professionalise their management without losing their family roots. Ideally, this is done by training family members to become accomplished professionals. Brown-Forman, a maker of spirits such as Jack Daniel's and Southern Comfort, ascribes its success over the past 140 years to a policy of "planned nepotism". Many family companies throw a dauphin in at the deep end and see if he can swim. John Elkann, the chairman of Fiat (and a member of *The Economist's* board), worked incognito at a number of different family-related businesses before stepping up to the top job. All members of the Mulliez family who want to have a career in one of its companies or get involved in its venture fund have to undergo a strict apprenticeship. The De Kuyper family, which makes spirits, has an independent supervisory board responsible for selecting family members who want to work in the company. They must have gained a university degree and held a job in an unrelated firm for five years.

Some families choose outside managers to run the day-to-day operations of their companies but keep a careful eye on them from the boardroom. The Freudenberg Group, a classic German *Mittelstand* company, has been run by Freudenbergs for eight generations and has deep roots in its home town of Weinheim. But the Freudenbergs have retreated into a supervisory role and chosen an American-Iranian, Mohsen Sohi, to mastermind the rapid globalisation of their company.

Estée Lauder, a large cosmetics firm, has chosen a middle way. The company is enveloped in family tradition: much of the 41st floor of the General Motors Building in New York where it has its headquarters is given over to the eponymous founder's perfectly preserved office and a reproduction of her sitting room in

her Palm Beach house. But in 2009 William Lauder decided to step down as CEO and bring in Fabrizio Freda, a senior executive at Procter & Gamble. At the time the company was badly adrift, and William found the job exhausting. "Being CEO of a company is a sentence," he likes to say. "Being CEO of a family company is a life sentence because your largest shareholders have your home phone number and don't hesitate to phone any time of day or night." Mr Freda's professionalism has worked wonders: the share price has increased by about 145% since he took over and its market capitalisation has soared from \$6.5 billion to \$30.8 billion. But William Lauder remains closely engaged: he and Mr Freda have offices opposite each other, and in a joint interview with your correspondent they often finished each other's sentences.

Keeping the peace

The most important skill for any family business is managing the family itself. Professional managers have to succeed at only one thing: managing the company they work for. Family managers have to succeed at managing both their companies and their families. The second is a precondition for the first.

Sensible families approach both tasks with the same rigour. They draw up family constitutions to work out the division of power and responsibilities. They appoint family offices to run the family's affairs. They hold regular family councils and retreats, create private websites and publish family histories to foster a sense of collective pride.

Sweden's Bonnier family, which focuses on publishing and media, is ruled by a general assembly of 76 family members, some of whom are responsible for a holding company (which presides over the family's businesses) and others for a foundation (which runs the family mansion as well as several subsidiary foundations). The family holds regular get-togethers to induct younger Bonniers into its traditions and reinforce mutual bonds. Germany's Haniel family, too, works hard to encourage its 650 family members to behave as responsible owners and organises many events to enable them to meet.

Michele Ferrero, Ferrero Rocher's long-time boss, who died ►



The most important skill for any family business is managing the family itself

▶ earlier this year at the age of 89, was in some ways the archetypal family businessman of the post-war generation. He only ever gave a single interview to the press and refused to ask consultants or bankers for advice, convinced that he knew his business better than anyone else. It is impossible to argue with the success of his chocolate business, yet most leaders of today's family firms belong to a very different world. They need to use new techniques to survive in a world of technological disruption and globalisation.

Family companies have become increasingly willing to use public-relations companies and law firms. They are also more prepared to draw on professional advice from consultancies and business schools. McKinsey and BCG are currently competing to produce cutting-edge research on family businesses. Switzerland's IMD business school focuses heavily on family companies, and Harvard Business School puts on a popular executive-education course especially for them.

Wealthy families increasingly look at themselves as collective enterprises with different branches, including family philanthropy as well as core businesses. They are also becoming more businesslike in running their private affairs. The richest among them have traditionally employed family offices to look after their personal finances, staffed by wealth managers, accountants, lawyers and assistants. Today a new breed of multi-family offices is extending this service much lower down the wealth scale. These offices are increasingly extending their influence into new areas. Britain's Salamanca Group started out providing security for wealthy clients from the Middle East; now it offers families advice on everything from how to get their children into the best British public schools or managing their property portfolios to protecting their family businesses from cyber-crime. ■

Asia

Asian values

In the world's most dynamic region, family companies occupy the commanding heights of capitalism

THE BUSINESS CAPITAL of the Philippines is a part of Manila called Makati. But it might be called Ayala, after the country's most powerful company, which seems to dominate it. Ayala's 35-storey headquarters stands in the heart of Makati, in Ayala Triangle just off Ayala Avenue. Its tenants include the Philippines Stock Exchange as well as a roster of the world's big banks. The local museum is called the Ayala Museum (and houses a stunning collection of pre-colonial gold). Even the headquarters of the Bank of the Philippine Islands (BPI), which challenges the Ayala Tower for dominance of the skyline, is not really a rival: BPI is the financial arm of the vast Ayala empire.

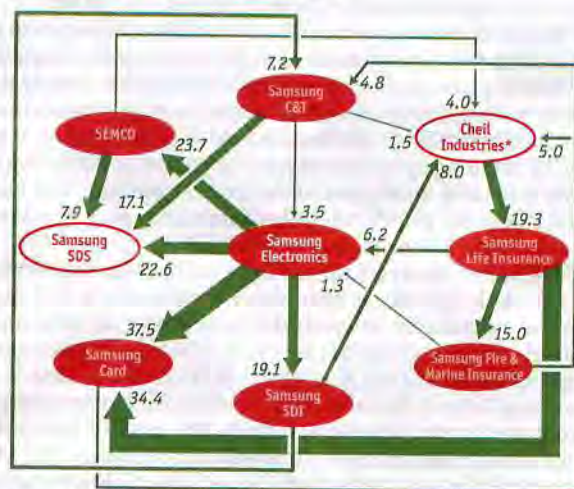
Ayala has six divisions: property (Ayala Land), banking, mobile phones, utilities, call-centres and electronics. But this list understates the company's ambitions. Ayala Land is in the business of turning plots of Philippine land into parcels of the American dream (and lifting their market value sky-high).

The Ayala empire has been run by the Ayala-Zóbel dynasty for the past 181 years. The family started out in agriculture, then diversified into everything from construction to phones. The Zóbel's have professionalised and focused the company in recent years. The six main businesses have been listed on the stock ex-

A spider's web

Corporate structure of Samsung Group, simplified version, September 2014

● Listed ○ Unlisted 0.0 % stake



Source: CISA.

*Formerly Samsung Everland

change and put in the hands of professional CEOs, but the family remains at the heart of the firm. Two brothers from its sixth generation, Jamie Augusto and Fernando, run the holding company that sets the strategy. Three children from the eighth generation are working their way up the corporate hierarchy.

Jamie Augusto has a glowing vision of the company as the driver of his country's modernisation. It has always taken a leading role in this, from building infrastructure to supporting corporate philanthropy; the Ayala Foundation is one of the country's largest. But in recent years it has increasingly focused on the mass market in an effort at "nation-building". Jamie Augusto, an alumnus of Harvard Business School, says this change of direction has been influenced by eminent management gurus. C.K. Prahalad urged companies to look for the "fortune at the bottom of the pyramid" and Michael Porter advised them to embrace "shared value". But it would be just as accurate to credit the influence of Globe, the family's communications business: you cannot build a mobile-phone empire without considering the poor.

It is hard to know what to make of this vision of the family company as nation-builder. On the one hand Ayala is an unelected body with an interest in keeping new businesses out of the market. On the other, it is an efficient organisation that has had to compete with other conglomerates, some of them run by overseas Chinese, notably Henry Sy's SM Group. Whatever their faults, these conglomerates do a better job of providing services than does the Philippine state, with its noxious mixture of incompetence and rent-seeking.

Ayala Land provides Makati with much of its public infrastructure in the form of walkways and parks. In 1997, when Ayala took over Manila Water, the taps in the utility's headquarters did not work. Today it offers a reliable water supply to more than 8m customers. The company is good at long-term thinking and co-ordinating activities across a broad range of industries. In one of Ayala Land's projects, Nuvali, it is building not just houses but also schools and churches for the people who work in the company's factories and call-centres.

The commanding heights of the world's fastest-growing region, Asia, are dominated by great business families. At first glance companies such as Samsung and Hutchison Whampoa

► may look like regular public companies, but closer examination quickly reveals a family dynasty and a family saga. The partial exception to this rule is China, where state-owned enterprises (SOEs) still dominate. But even there the country's own brand of family capitalism flourishes wherever the state allows it to.

Family companies were at the heart of the development of capitalism in Asia. Family names acted as a guarantee of honesty for fellow businesspeople and quality for consumers. Family ties allowed businesspeople to operate across countries and regions. Some families such as the Tatas added further lustre to their name by standing up to the colonial oppressors. Indians love to tell the (probably apocryphal) story of how Jamsetji Tata built the Taj Palace, the grandest hotel in Mumbai, because he was refused entry to a European-owned hotel.

For some observers these family companies are turning into eye-catching relics as specialised firms move in and contracts are enforced by lawyers. The great patriarchs who once presided over these dynasties are being replaced by professional managers who could just as easily work in London or New York as in Hong Kong or Mumbai. Many hereditary businesspeople share these doubts. Anand Mahindra, the boss of Mahindra Group, a conglomerate that has been run by a member of the Mahindra family for three generations, is uncomfortable with talk of family capitalism. Family companies are mostly stuffed with family members "99% of whom should not be there", he says.

But the numbers tell a different story. Asian countries are far more family-oriented than Western ones, and well over half the largest business groups in South-East Asia and India are controlled by families. Family companies continue to draw on time-honoured advantages such as their good names and deep connections, and continue to reinforce their positions through judicious marriages.

Family companies can also draw on new advantages, such as modern management techniques and their connections with

Western companies. The local princes and princesses are almost invariably educated at famous Western business schools (to which they make generous donations) and then polished in well-known Western companies such as McKinsey and J.P. Morgan.

Vikram Bhalla, of the Boston Consulting Group, points to an even more important competitive advantage of Asian family businesses: their entrepreneurial zeal. They are more likely than public companies to make big bets and take big risks, and better than lone entrepreneurs at making things happen because they can mobilise far more resources. Being able to take a long-term view and co-ordinate activities across a wide range of sectors allows them to shape entire industries.

Which is yours?

Mr Bhalla divides Asian family companies into five main categories. The first is family-driven conglomerates, formed as the company repeatedly expands into new areas to provide jobs for the children. Boys tend to get "hard" industries such as construction whereas girls are given "soft" sectors such as hotels. The second is splitters, the opposite of the first: the family undergoes a strategic split to avoid (or disentangle) family conflicts. This can work smoothly, but is more often messy. The Birla family has repeatedly divided its empire amid furious arguments. The third group is institution-builders: the family hands over the day-to-day management of its businesses to professional CEOs and consolidates family power in holding companies. Anand Mahindra rules his group from his holding company. He likens himself to a "private-equity player" who chooses where to invest in the "Mahindra federation".

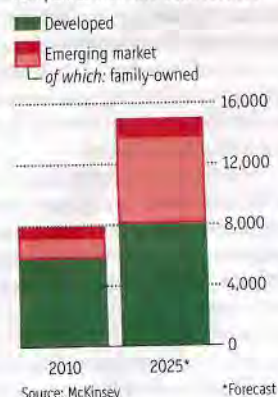
The fourth category is joint families, in which several family members manage a company together. The main example of this is Asian Paints, which is flourishing under the joint control of three brothers. The fifth is serial entrepreneurs. Here the business platform is the family rather than the company: it moves from one industry to another but continues to use its name and connections to power its business dealings. The Piramals are a good example. Having started life in textiles, they shifted to pharmaceuticals, then used the profits from a judicious sale of their generic-drugs business to America's Abbott Laboratories to go into big data and financial services.

But even such typologies risk understating the role of families in Asian business. Most of them are far more deferential to their patriarchs than their equivalents in the West, even in the face of dubious business decisions. They are also far more all-enveloping, even if they seem completely Westernised. Ajay Piramal, chairman of the Piramal Group, is a habitué of Davos; his wife, Swati, a doctor, is a member of Harvard University's Board of Overseers; his two children were educated at "all the brand-name universities and business schools". But the entire Piramal clan, numbering 40 in all, lives together as a huge extended family, discussing business and family affairs over every meal. "We go to Harvard," says Mrs Piramal, "but we also wear saris."

Perhaps the best place to learn the secrets of Asian capital- ►

The future is rosy

Companies with over \$1bn revenue



ism is not the business sections of the newspapers but the gossip pages of glossy magazines. The stories of family feuds and scheming mistresses that can be found there are far more likely to change the balance of corporate power than the latest hostile takeover. As in family businesses the world over, the most important dramas are to do with succession. Many of the great patriarchs who created modern Asian capitalism have been useless at succession planning. They hold on to power until they have one foot in the grave. Talking about succession, they reckon, "is almost like putting a curse on someone", in the words of Yupana Wiwattanakantang, of the National University of Singapore Business School. Sir Run Run Shaw, the chairman of Television Broadcasting Limited, waited until he was 103 to announce his retirement, handing his position to his 79-year-old wife. Joseph Fan of the Chinese University of Hong Kong studied succession in 250 family firms in Hong Kong, Taiwan and Singapore and found that on average the firms lost 60% of their value in the period spanning five years before succession and three years afterwards. Many lost a great deal more.

Again, feuds are commonplace. One of the highest-profile ones was the bitter dispute between Mukesh and Anil Ambani over their conglomerate, Reliance, after their father, Dhirubhai, died without leaving a will. Mukesh has proved the more talented of the two, celebrating his relative success by building a 27-storey house in Mumbai for his family.

The tale of the Kwok family is even more colourful. Kwok Tak-Seng built up his company, Sun Hung Kai, to become the second-largest business group in Hong Kong and then left it to his wife and three sons, Walter, Raymond and Thomas. This quartet got on well until Walter was kidnapped and held in a wooden cage for a few days until a ransom was paid. The aftershocks of the kidnapping tore the family apart. Walter accused his brothers of quibbling over the size of the ransom, the rest of the family tried to oust him from his role as chairman of the family trust, and the fight continued for years.

Asian family politics are further complicated by Chinese patriarchs' tendency to have several families. Stanley Ho's gambling empire has repeatedly been convulsed by fights over inheritance between different branches of his family (he has had four wives). Given that the company once accounted for 40% of the Macau economy, these quarrels have aroused keen local interest. And since Wang Yung-ching's death in 2008, his Formosa Plastics group has been rocked by rows among the nine offspring he had with his three wives.

Fixing family capitalism

As the patriarchs who built Asian capitalism after the second world war retire or die, Asia is seeing one of the biggest transfers of wealth in history. Some families are learning how to prepare their companies for a different age, preserving a measure of family power while also modernising their patrimonies.

The retiring generation has given its children two things that they need to succeed in this new world: personal wealth and a privileged education. But they are also wired into the old world of "Asian values". Victor Chu, the boss of First Eastern Investment Group, is one of the rising generation of middlemen-cum-dealmakers. He earned his reputation in Japan by founding Peach Aviation, a low-cost carrier. ("He may not have his own plane but he does have his own airline," quips a friend.) But his real talent lies in connections: he spends his life introducing Western companies to the East and vice versa.

The best example of a successful transition is Asia's richest man, Li Ka-shing. When he put together his property and trading empire, Cheung Kong, political and family connections were vital. He had a genius for establishing monopolies through licences

and building businesses with astonishing speed. But he has been preparing his empire for a different world for decades. He chose the cleverer of his two sons, Victor, to succeed him and set up his other son, Richard, in a different business to head off any quarrels. He has consolidated his empire into a more formal structure, with Hutchison Whampoa at its heart, and is moving its centre of gravity from Hong Kong to the global stage.

The Zóbel's of Ayala fame also look likely to be around for generations to come. They have made use of all the tools of sensible family government and are training up the next generation of Zóbel's in the family business. In a society given to flashiness, they come over as relatively modest. That helps at a time when the gap between the new business aristocracy and the poor is opening ever wider. ■

Perpetuating inequality

To those that have

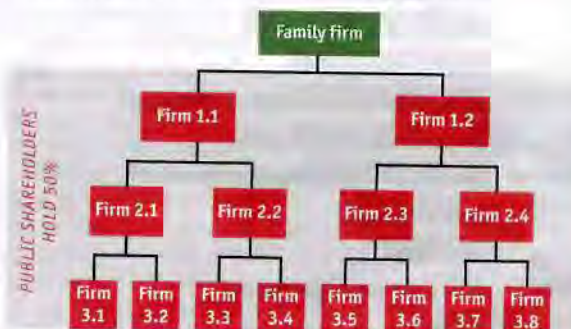
The dark side of family capitalism

FOR MOST PEOPLE the chance to fly business class, let alone first, is a rare pleasure. But Heather Cho was not enjoying herself. As the Korean Airlines flight taxied onto the runway at New York's John F. Kennedy International Airport last December, she was fuming over her macadamia nuts, which had been served in a paper bag rather than on a plate. She used her position as one of the airline's senior executives, not to mention the owner's daughter, to demand an apology, and ordered the plane to return to the terminal so the offending steward could be taken off the plane. The "nut rage" incident, and the message it conveyed about the gap between the rich and powerful and the rest, started an agonised debate in South Korea.

Even by Asian standards, South Korean capitalism is unusually family-focused. About 20 families run the huge conglomerates or *chaebol* that make up 60% of the country's stockmarket value and most of its exports. The leading one alone, Samsung, accounts for 25% of South Korea's exports, putting enormous power in the hands of its ruling family, the Lees. Most South Koreans revere the *chaebol*. They powered the "miracle on the Han river" which transformed a war-torn backwater into a comfort- ➤

The power of dilution

Schematic pyramid structure, illustrating control mechanism



Source: La Porta, Lopez-de-Silanes and Shleifer

► able middle-income country. That reverence extends to the great patriarchs who turned the *chaebol* into mighty industrial machines. But doubts are creeping in.

South Korea puts great emphasis on upward mobility and social solidarity, yet the country is increasingly ruled by a collection of old families whose members marry each other and inherit all the best jobs. The concentration of wealth produces a range of other problems. Political cronyism is rife. Corporate governance is shoddy, with *chaebol* families exercising power through convoluted ownership structures. The chairmen of Samsung, Hyundai Motor, SK and Hanwha have all been convicted of crimes, and three of them have spent time behind bars.

Worse than you think

South Korea's concern about inequality taps into a worldwide debate about the increasingly unequal distribution of wealth, to which Thomas Piketty's book, "Capital in the Twenty-First Century", published in 2013, made a notable contribution. Mr Piketty, a French economist, does not devote much space to family companies: his argument is that inequality is growing rapidly because the returns on capital are higher than the rate of economic growth. But the extent to which families are able to perpetuate and leverage their wealth suggests that the problem may be even worse than Mr Piketty thinks.

Bill Gates, the world's richest man, has countered Mr Piketty's thesis by arguing that wealth dissolves over time: families either lose their money through incompetence or give it away to charities. But families are getting better at breaking the clogs-to-clogs cycle. They are not only learning how to manage family companies and family fortunes better; scions of family fortunes are also increasingly marrying intelligent partners who can help them run their companies. A growing number of them are determined to work for their living. The industrious rich could prove far more of a threat to equality of opportunity than the idle rich.

The desire to preserve wealth lies behind one of the biggest problems with family companies, poor corporate governance and lack of transparency. Families set up convoluted structures to prevent outsiders from gaining control. The most extreme example of this is South Korea, but in Europe, too, many families use foundations or investment vehicles to keep control.

Business families have developed ways of exercising corporate power, such as control pyramids and dual-class share-



holdings, that go far beyond their formal ownership. Randall Morck, the academic, finds that in large parts of the world pyramidal business groups allow "mere handfuls of wealthy families" to control entire economies (see chart 5, previous page, for a schematic view of how this works). This problem is particularly marked in developing countries, but is also common in much of the rich world, except in the Anglo-Saxon sphere. In Sweden, which is widely regarded as one of the world's most egalitarian countries, one family, the Wallenbergs, controls a big chunk of the Stockholm Stock Exchange, thanks to a family-run investment fund and a complicated system of privileged shares and pyramid holdings (see chart 6). Mr Morck also calculates that the top ten families control 34% of Portugal's market capitalisation and 29% of France's and Switzerland's.

Pyramids may have had an economic justification during the early stages of capitalism, but that has largely gone as institutional voids have been filled. America launched a vigorous war on pyramid structures during the New Deal, and by 1937 American companies were as widely held as they are today. Britain fought an anti-pyramid campaign in the late 1960s, with equally rapid results. Now Israel is stopping the oligarchs who control most of its domestic economy from using pyramid holdings, on the grounds that they reduce competition and raise domestic prices. Countries such as India and Brazil would do well to study Israel's example—and even Sweden might have a rethink.

Business families have also proved adept at consolidating their positions through political marriages. Paul Desmarais junior, one of Canada's richest people, whose family trust owns Power Corporation, among other companies, is related by marriage to Jean Chrétien, a former prime minister. Jessica Sebaoun-Darty, an heiress of a vending-machine empire, is married to Jean Sarkozy, a son of a former French president. The Lees, who own Samsung, are connected by marriage to four other *chaebol* (LG, Hyundai, Kolon and Poosan) and many leading politicians, including a former South Korean prime minister. The Toyota family network includes two former prime ministers and seven big Japanese business empires.

Other successful techniques include going into politics yourself (like the Rockefellers or the Kennedys), funding political campaigns and cultivating friendships with politicians. Such political connections are pervasive in Latin America where, thanks ►

The Wallenberg way

Investor AB core investments, 2014



Source: Company reports

► to weak property rights and a long history of political interference, even the most virtuous companies have to keep in with politicians. In Colombia, two of the richest families, Sarmiento (banking) and Santo Domingo (beer) own the two main newspapers. Carlos Slim was said to be the main funder of Andrés Manuel López Obrador, the populist leader of the Mexican left. JBS, a giant Brazilian meat company that has expanded with the help of funds from the national development bank, BNDES, was the biggest donor in the Brazilian election last year.

The problem of poor corporate governance is particularly severe in the Gulf region, where some \$1 trillion of family-business assets are due to be handed over to the next generation within five to ten years. Families can involve several wives and many children. The boundary between the firm and the family is often ill-defined and the courts, particularly in Saudi Arabia, are not well equipped to deal with

complicated inheritance disputes.

The region is making an effort to improve the governance of family companies. Badr Jafar, the managing director of the Crescent Group, has set up the Pearl Initiative, which pushes for good practices such as the establishment of family councils. SABIS, a Lebanese education company, has established clear rules for succession planning and hiring new family members. The Zamil Group, a Saudi conglomerate, has set up an internal leadership programme open to both family and non-family. The Abdullatif Alissa Group, another Saudi conglomerate, has removed all family members from management positions, limiting their role to sitting on the board. But for every example of good planning there are dozens of botched successions. ■

Management theory

Survival of the fittest

The success of family companies turns much of modern business teaching on its head

THE MODERN THEORY of the firm is the theory of the public company: obsessed with questions such as transaction costs but blind to questions of transmitting wealth to future generations. In numerical terms, this emphasis on the public company is clearly a mistake. Its triumph is limited to the Anglo-Saxon world. The economies of most of the rest of the world—developed as well as emerging—continue to be dominated by family-focused businesses that control a wide range of companies, not just individual firms.

It is also out of date. Talk of the triumph of the Anglo-American public company might have made sense in the post-war era when the British empire still had a glow and the American Century was in full swing (though family companies continued to flourish in both countries). It makes far less sense in an increasingly integrated Europe and in rapidly emerging markets. The

world's fastest-growing region, Asia, is dominated by powerful business houses run by families. Though some of these could no doubt benefit from more focus, a significant number are Schumpeterian entrepreneurs destined for success, thanks to a rare combination of risk-taking and long-termism.

This special report has argued that family companies are much more than just half-formed public companies. They are a category of companies in their own right. They have unique advantages in the form of long-term thinking and concentrated ownership. They have unique disadvantages in the form of succession problems and family feuds. And they have unique ways of dealing with these problems. Given the sheer number of family companies of all sizes, and their economic importance, they deserve a lot more attention, in particular from three groups of people: business analysts, professional managers and theorists of the firm.

Putting the family back into capitalism

Business analysts would do well to add some new tools to standbys such as company prospectuses and analysts' reports. They might read more novels—say Jane Austen's "Pride and Prejudice" for its observations on the marriage market and Thomas Mann's "Buddenbrooks" for its insights into the fading of the entrepreneurial spirit across the generations. They should also follow the gossip columns. A set of bad numbers can be turned around. A bad marriage can doom a business empire.

They should certainly keep an eye on problems of succession. A huge transfer of corporate wealth and power is currently taking place in two parts of the world—Asia and the Middle East—which have little experience of such things. The fate of two of the world's biggest companies, Samsung and Hutchison Whampoa, is being shaped by family succession. So is that of thousands of other companies which operate out of the glare of publicity. BCG's Vikram Bhalla has a shrewd piece of advice for investors: invest in a family-run company four or five years after a new CEO has taken over, because he will have settled in and may well have a clear run for the next decade or so.

Business analysts like to argue that conglomerates will become less prevalent as markets develop, but conglomerates are also driven by families' desire to provide opportunities for their offspring. Business analysts point to the logic of the market to explain mergers and acquisitions, but an equally powerful reason may be family affinity. LVMH has managed to buy a number of family-owned luxury companies because they are much happier selling to another family firm than to an anonymous public company. Estée Lauder is pursuing a similar strategy in buying up family-owned beauty companies.

In November 2012 the *Harvard Business Review*, the management profession's bible, published an article entitled "What You Can Learn from Family Business". For decades the profession had looked down on family businesses as amateur and slapdash. Now three leading BCG consultants, Nicolas Kachaner, George Stalk and Alain Bloch, were changing tack.

The BCG trio argued that public companies have a lot of important lessons to learn from family companies, from the value of long-term thinking to the virtues of frugality. They commended family companies on their ability to develop a cadre of loyal staff; they may not be able to compete with investment banks or consultancies in hiring top talent, but they make up for it by developing high-performance teams that stick together for years. They pointed to a list of public companies that act rather like family companies. Nestlé, a Swiss food company, slightly underperforms its big competitors in good times but outperforms them in bad. Essilor, a global leader in optical lenses, is obsessed with cost, keeps its debt low and has little staff turnover.



But the three authors missed one important competitive advantage that family companies enjoy: their ability to differentiate themselves by telling compelling stories about themselves. New wine merchants may be able to best Berry Bros. & Rudd on creating global distribution channels, but they will never be able to match its stories about selling wine to Pitt the Younger and Lord Byron. The more companies compete to sell "meaning" as well as mere products, the better family companies will do.

The nature of the firm

The most intriguing challenge posed by the enduring success of the family company is to one of the building blocks of modern economics: the theory of the firm. The modern theory of the firm is based on the assumption that public companies represent the end of corporate history. In "The Modern Corporation and Private Property", published in 1932, Adolph Berle and Gardiner Means argued that public companies were rapidly replacing family companies as the mainstay of modern capitalism. But these public companies contain within them a potential conflict of interest, between the widely dispersed shareholders who own them and the professional managers who run them on a day-to-day basis. In "The Nature of the Firm", Ronald Coase argued that firms make sense only if the cost of doing things within them is less than the cost of contracting those things out.

Most subsequent writing on the firm has been a commentary on these two seminal texts. Michael Jensen elaborated Berle's and Means's insight about the conflict between owners and managers into modern agency theory: company owners (or principals) have to develop elaborate methods to prevent company managers (or agents) from losing them money, either through laziness or through empire-building. Mr Jensen argued that the best way to solve the agency problem was to get managers to think more like owners by giving them share options.

The prevalence of family companies in so much of the world suggests that theorists of the firm need to think more in terms of groups of firms rather than just individual firms. Berle and Means and Coase were guilty of Anglo-Saxon parochialism in focusing on free-standing firms. Above all, the theorists need to pay as much attention to ownership and inheritance as they do to conflicts between principals and agents or to agency costs.

Put companies and families together, and you have a uniquely potent combination

Family companies demonstrate the importance of inheritance as the families create and improve the firms in order to pass them on to their children. They also demonstrate the importance of ownership. Families often think more clearly than professional managers because they own their companies rather than merely renting them.

However, inheritance and ownership bring with them a whole collection of problems that are every bit as tricky as agency and transaction costs. Heirs frequently quarrel about their inheritance, and some owners behave less responsibly than others.

All the great prophets of modernity, not just economists, shared the belief that families would be marginalised as society progressed. Ferdinand Tönnies argued that modernity means shifting from tightly knit villages ruled by personal ties (*Gemeinschaft*) to loosely knit societies ruled by impersonal ties (*Gesellschaft*). Max Weber described modernity as the triumph of rule-based decision-making: jobs are allocated on the basis of merit rather than family connections.

In fact, family connections have proved remarkably durable. The American presidential election next year is likely to be fought between two political dynasties, the Clintons and the Bushes. Family dynasties can be found in every part of the modern economy, from crime to academia, from sport to entertainment. Even rapping is becoming a family business. Far from being marginalised by the march of progress, the ability to pass skills to your children is as important as ever. And far from disappearing with the passage of time, the desire to help your children endures.

The company is one of the most powerful instruments ever produced by human beings; it allows investors and workers to pool their resources to serve the needs of strangers to mutual benefit. Successful countries such as America have many millions of companies. Failed countries like North Korea have none. Yet the family is even more powerful and universal: it allows parents to pass not just their genes and their property but also their culture and their aspirations on to their children. Put companies and families together, and you have a uniquely potent combination. Families with names like Rothschild and Baring played a starring role in creating modern capitalism. Families with names like Godrej and Lee will play a starring role in re-creating it in a more global age. ■

Offer to readers

Reprints of this special report are available. A minimum order of five copies is required. Please contact: Jill Kaletha at Foster Printing Tel +00(1) 219 879 9144 e-mail: jillk@fosterprinting.com

Corporate offer

Corporate orders of 100 copies or more are available. We also offer a customisation service. Please contact us to discuss your requirements.

Tel +44 (0)20 7576 8148

e-mail: rights@economist.com

For more information on how to order special reports, reprints or any copyright queries you may have, please contact:

The Rights and Syndication Department
20 Cabot Square
London E14 4QW

Tel +44 (0)20 7576 8148

Fax +44 (0)20 7576 8492

e-mail: rights@economist.com

www.economist.com/rights

Future special reports

International banking May 9th

India under Modi May 23rd

Nigeria June 20th

Mental health July 4th

Previous special reports and a list of forthcoming ones can be found online: economist.com/specialreports

