

Casa Agnelli. Quali chance per il capitalismo familiare?

di Marco Ferrante

La storia del capitalismo italiano delle origini è piena di mutazioni, di rovesci, di vite familiari un tempo splendidi, riassorbiti in un anonimato silenzioso e borghese. La maggior parte delle famiglie che furono protagoniste dello sviluppo industriale e finanziario tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento sono state risucchiate in quel buco nero che si chiama democrazia economica, scomparse oppure ridotte nelle dimensioni e nell'influenza alla misura di famiglie benestanti prive ormai di potere e ruolo. Alcune di queste storie descrivono una piena decadenza. Quando nel primo decennio del Novecento i Perrone di Genova lottavano contro Giovanni Agnelli di Torino per contendersi la Fiat, accanto ad Agnelli scese in campo un uomo spregiudicato e visionario. Si chiamava Riccardo Gualino. Era il figlio di un imprenditore orafo di Biella, aveva cercato di far fortuna nei legnami, aveva fondato l'Uic (Unione italiana cementi) e poi la Snia, Società di navigazione italo-americana. Insieme sconfissero i Perrone e diventarono padroni della scena. Comprarono la Banca commerciale italiana, Gualino diventò azionista e vicepresidente della Fiat, Agnelli si tenne la Fiat e fu nominato vicepresidente della Snia. Nel 1930, Gualino, che controllava il 10 per cento della capitalizzazione della borsa italiana, entrato in rotta di collisione con il regime fascista, venne spedito al confino, tutti i beni requisiti. Nel dopoguerra ricominciò. Fondò l'industria chimica Rumianca e la cinematografica Lux, il cui catalogo ancora oggi produce una rendita. Negli anni Sessanta l'impero fondato – e rifondato – da Gualino si dissolse. Di Gualino oggi restano il nome e i nipoti. Uno di loro si chiama come lui. Riccardo Gualino jr ha 65 anni, capelli bianchi, faccia tonda e pelle arrossata. Il suo è un sorriso mite, ma non pacificato. È un uomo separato a forza dalla sua storia. Da ragazzo, ha trascorso quattro anni in un carcere spagnolo per motivi politici. Tornò in Italia alla fine degli anni Sessanta. Suo padre andò a prenderlo per riportarlo a casa, e in aereo gli disse che la Rumianca era stata comprata dai Rovelli, non avevano più nulla, e che da quel momento avrebbe dovuto provvedere a se stesso. Vive a Roma, in una tranquilla zona residenziale, ha perduto la vista da un occhio. Non si è mai interessato di finanza né di industria, ha gestito un camping e si è occupato di Internet. Per fronteggiare la nuova condizione, ha fatto affidamento sul poco rimasto alla sua famiglia: i quadri, che erano appartenuti alla stupefacente collezione Gualino, e un residuo patrimonio immobiliare. Una sorella e uno dei figli di Riccardo Gualino jr lavorano nel cinema in posizioni che il bisnonno non avrebbe potuto contemplare per la sua discendenza. Lei segretaria di edizione, lui tecnico del suono. Ogni tanto qualcuno li riconosce, come Gordon e Dudorov quando scoprono nella lavanderia Tanja la figlia di Zivago. Non tutte le storie comin-

Marco Ferrante è caposervizio economia del quotidiano Il Foglio. In questo paper presentiamo l'introduzione al suo libro "Casa Agnelli" appena pubblicato da Mondadori.

ciate allora hanno avuto esiti così definitivi. Il declino familiare, i rovesci, le disfatte hanno infinite qualità di sfumature. Ma molti dei nomi di allora oggi sono scomparsi, o hanno un ruolo sociale ed economico drasticamente ridotto. Gianni Lancia, figlio ottantaduenne di Vincenzo, vendette la sua azienda ai Pesenti negli anni Sessanta (che poi la cedettero alla Fiat), e ora vive per sei mesi all'anno in Costa Azzurra. Ogni tanto va a visitare la vecchia casa di famiglia – oggi di proprietà di un cugino – a Fobello, in Valsesia, provincia di Vercelli. Qualche anno fa con un camion ha partecipato al Pharaons Rally, un raid sportivo che suo figlio Vincenzo organizza con l'ex campione di F1 Jacky Ickx. La discendenza di Ignazio e Vincenzo Florio, i più importanti rappresentanti della classe imprenditoriale del Mezzogiorno all'inizio del Novecento, dopo il completo tracollo della loro fortuna si è diluita in una specie di tardivo status aristocratico che va dai Salviati ai Costaguti. I Feltrinelli sono una famiglia ottocentesca di commercianti di legname. Negli anni Dieci del secolo scorso Carlo, nipote del capostipite Faustino, entra nel capitale di Edison e successivamente del Credito italiano. Presiederà entrambi. Nel 1954 nasce la casa editrice Feltrinelli, fondata dal figlio di Carlo, Giangiacomo. Del vecchio impero, oggi resta una robusta ricchezza familiare nelle mani di un altro Carlo (quinta generazione), una solida casa editrice e la principale catena di librerie del paese. Ferdinando Maria Perrone accumulò la prima parte della sua fortuna in Argentina negli ultimi vent'anni dell'Ottocento. Nel 1897, tornato a Genova, acquistò «Il Secolo XIX». Nel 1902 rilevò una quota dell'Ansaldo, di cui diventò primo azionista nel 1904. Nel 1918 l'Ansaldo aveva 80 mila dipendenti ed era la prima azienda industriale italiana. Entrò in crisi nel 1921, venne salvata da un consorzio coordinato dalla Banca d'Italia. Oggi i Perrone hanno possedimenti fondiari e immobiliari in giro per il mondo ed è ancora di loro proprietà «Il Secolo XIX». Ma le dimensioni del loro patrimonio non sono confrontabili con quelle del tempo in cui erano i padroni del capitalismo italiano. L'Olivetti venne fondata nel 1908 da Camillo Olivetti. Suo figlio Adriano condusse una formidabile espansione. Sbarcò in America, mise in piedi un mirabile gruppo di manager, fondò un movimento politico e culturale, Comunità. Il suo utopismo ha lasciato un seme nella cultura del nostro paese. La famiglia Olivetti perse l'azienda già nel 1963, quando un gruppo di intervento guidato da Mediobanca e di cui facevano parte tutti i principali gruppi italiani, Fiat inclusa, ne prese il controllo e risolse la crisi finanziaria causata in parte dalla campagna americana con l'acquisizione di Underwood.

Il figlio di Adriano, Roberto, restò in Olivetti con incarichi dirigenziali fino al 1978. Lasciò la vicepresidenza e il gruppo con l'arrivo di Carlo De Benedetti. Oggi, una delle figlie di Adriano, Lalla, guida la Fondazione Adriano Olivetti a Roma. Nel 1872 Giovanni Battista Pirelli fondò una società che produceva articoli in gomma. A cavallo tra Ottocento e Novecento cominciò la produzione di pneumatici. All'inizio degli anni Cinquanta, la Pirelli lanciò sul mercato il radiale cinturato, e vent'anni dopo lo pneumatico ribassato. Sono i due prodotti del mito. Negli anni Settanta per l'azienda milanese comincia un processo di internazionalizzazione molto accentuato, condotto da Leopoldo, nipote di Giovanni Battista. Nel 1990 la Pirelli fallisce il tentativo di acquisizione della tedesca Continental. Leopoldo si ritira. Gli succede il genero, Marco Tronchetti Provera, il quale lentamente porta la famiglia e il gruppo in un altro settore, la telefonia, inaugurando un filone di metamorfosi di alcune famiglie del capitalismo che lasciano le manifatture per aggiudicarsi le rendite garantite da alcuni servizi. Ma il peso del gruppo è ridimensionato rispetto a soli trentacinque anni fa, quando Agnelli e Pirelli erano le preminenti famiglie del capitalismo italiano. In un secolo è cambiato tutto, le imprese che nacquero allora non ci sono più, fuse con altre, assorbite, smembrate, utilizzate a volte come scatole il cui nome non corrisponde più a quello che contengono. E così è stato delle famiglie che dettero vita al capitalismo italiano. Di quei tempi – insieme ai Marzotto, che però hanno una storia a parte – sono rimaste una sola azienda e una sola

famiglia con posizioni paragonabili a quelle di allora. La Fiat e gli Agnelli. Perché loro ci sono ancora e gli altri no? Innanzitutto bisogna tenere conto di un fattore statistico: la probabilità che qualcuno resistesse è toccata in sorte a loro. C'è poi un elemento quantitativo: la Fiat partiva da una dimensione imponente e aveva una centralità nel nostro sistema industriale, economico e finanziario tale da attirare intorno a sé una speciale, generale considerazione.

Vanno valutate infine alcune questioni specifiche. Gli Agnelli diventano una dinastia longeva, oltre cent'anni di vita, anche per certe loro peculiari caratteristiche. Ci sono almeno tre ragioni che ne spiegano la resistenza. La prima: nonostante siano numerosi e abbiano avuto delle tensioni interne, non si sono divisi. Giovanni Agnelli II, il leader della terza generazione, lavorò molto alla coesione familiare. E negli anni Ottanta varò uno strumento, una società in accomandita, che sostanzialmente vincolava a un patto di consanguineità un blocco di azioni della Fiat pari a circa il 30 per cento del capitale. La seconda ragione è più interessante. Per quasi sessant'anni, dal dopoguerra all'inizio di questo secolo, gli Agnelli sono stati guidati da Giovanni II. È stato un regno lungo e controverso. Per molti anni gli osservatori hanno ritenuto che egli fosse l'unico catalizzatore e che alla sua morte tutto si sarebbe sfasciato. Ancora nel 1999 uno dei suoi biografi, Giancarlo Galli, scrive che i membri sparpagliati della famiglia tengono le loro azioni, ma sono «pronti a disfarsene se dovesse scomparire il Monarca». Invece, succede il contrario. Alla morte di Gianni non solo gli Agnelli restano uniti, ma in un frangente di estrema crisi ricapitalizzano l'accomandita proprio perché Gianni è morto. Insomma, lui era stato il loro carceriere psicologico, ma alla sua morte i suoi parenti si accorgono di esistere solo in quanto prigionieri dell'azienda. Terza ragione. Il collante familiare, nonostante la perversità tipica dei rapporti di clan, ha instillato loro una specie di dover essere. È uno degli elementi della fortuna dinastica descritta da David S. Landes nel suo ultimo libro sul capitalismo delle dinastie, *Dynasties*. C'è un'altra domanda alla quale bisogna rispondere. Che interesse può avere oggi la storia frammentaria, atomizzata, rimasticata di questi 170 eredi di Giovanni Agnelli I? Ebbene, sono molte le ragioni per cui la storia degli azionisti di riferimento della Fiat è ancora attuale.

La prima è che la partecipazione del nostro paese e della nostra cultura al capitalismo si svolge essenzialmente attraverso gli Agnelli. Del resto, è per questo che sono stati protagonisti e oggetto di una regalità sostitutiva, durata ininterrottamente dalla fine della seconda guerra mondiale fino alle vicissitudini di Lapo Elkann. Seconda ragione: anche se messo in relazione con le vicende di altre dinastie del capitalismo attive sulla scena – i Marzotto, per esempio, che da dieci anni lavorano per trovare un assetto stabile in grado di assorbire le inevitabili tensioni dell'allargamento familiare, oppure in prospettiva i Berlusconi – il caso Agnelli è singolare perché sinora sono riusciti a scavalcare la modernità, a non esplodere come famiglia, né a implodere sotto il peso di un tracollo aziendale. La terza ragione riguarda l'assetto del nostro sistema economico e finanziario, che attraversa una fase tormentata di ristrutturazione. In Italia c'è una tendenza, una linea di cultura politica, da sempre orientata al tema della riforma del capitalismo. La densità ideologica e la storica contrapposizione tra un capitalismo di Stato e uno laico e privato hanno tenuto in vita questo filone, anche in tempi di sostanziale egemonia della cultura di mercato. Negli anni Novanta il capitalismo italiano ha vissuto una stagione di trasformazione. Alcuni protagonisti del capitalismo familiare si sono indeboliti – o sono scomparsi, come i Ferruzzi-Gardini – è finita l'Iri, si sono affacciati gruppi stranieri, sono emersi poteri nuovi. Si è aperto infine il capitolo delle privatizzazioni, un'occasione mancata per l'evoluzione del capitalismo privato. È fallito l'approccio di mercato e ha prevalso la tentazione del laboratorio assoggettato a una visione politica – un processo di cui si avvertono ancora gli strascichi. Il caso più

rappresentativo è Telecom. All'inizio la privatizzazione della società telefonica costituì una chance per il capitalismo familiare. E furono proprio gli Agnelli a essere coinvolti nella vicenda, chiamati a far parte di un nocciolo duro costituito dalle banche e dall'Ifil. L'estrema provvisorietà di quell'assetto fu il terreno ideale per una soluzione molto caldeggiata dall'allora presidente del consiglio e leader riformista Massimo D'Alema, il quale favorì un'operazione di ricambio, l'ingresso in campo di soggetti nuovi e vitali, la cosiddetta razza padana di Roberto Colaninno ed Emilio Gnutti. La razza padana acquisì con un'opa in debito la Telecom, subentrando al nocciolo duro. Tale avvicendamento doveva essere un simbolo, significare la fine di un'epoca e l'inizio di un'altra. Ma la razza padana aveva soprattutto finalità speculative, così Telecom fu ceduta a una cordata. Alla guida di questa nuova compagine di acquirenti c'era il gruppo Pirelli, entrato in Telecom a indicare una specie di via di fuga: dalla manifattura al rifugio nelle tariffe. Anche qui, dunque, un significato simbolico. Infine è arrivato il dibattito degli ultimi mesi: a cospetto delle difficoltà dei nuovi azionisti di riferimento è insorto un fenomeno di ritorno, l'interventismo semipubblico. Di nuovo Telecom è stata un laboratorio. Un intero fronte di forze unite da una visione culturale maturata nel passato ha sostenuto la tesi dello scorporo di un pezzo dell'azienda: la rete telefonica fissa da ricondurre in un'orbita parastatale. Ora, proprio mentre era in corso questo dibattito, la traiettoria ciclica della Fiat – e della famiglia che ne controlla la maggioranza relativa del capitale – dimostrava che forse lo spazio per un normale capitalismo di mercato c'è ancora. Basterebbe concentrarsi sugli affari, sul business, invece di elaborare strategie di potere. Se la Fiat negli anni Novanta non avesse trascurato la sua ragione sociale – realizzare automobili di successo –, distratta da altre emergenze e da altri piani d'azione, probabilmente non avrebbe rischiato di scomparire. Bisogna notare peraltro – e questa è una quarta ragione di interesse – che il caso della Fiat, per come lo osserviamo oggi, riflette una specie di gravitazione globale: come spiega Landes, nel settore auto, nonostante la ciclicità, il capitalismo ha ancora una forte componente familiare. Resta familiare in America con i Ford; in Europa, oltre che con gli Agnelli, con i Peugeot (gruppo Psa), i Quandt (Bmw), i Piech-Porsche (Porsche e Volkswagen, che la stessa Porsche sta scalandolo); in Asia con i Toyota, la cui Toyota è diventata il primo costruttore mondiale, o con gli emergenti Tata. Dunque la vicenda degli Agnelli da questo punto di vista sfugge a un'analisi confinata nelle dinamiche italiane – in cui il successo del modello familiare è molto diffuso, ma riguarda soprattutto produzioni ad alta specializzazione o imprese a bassa intensità di capitale – e si ricollega a certe imperscrutabili regole del capitalismo mondiale. La quinta ragione di interesse è del tutto specifica. Gli Agnelli formano un clan estremamente esteso, abbastanza separato dall'azienda che controlla, con interessi via via più lontani dall'industria e dalla finanza. Hanno acquisito dapprima abitudini aristocratiche, e successivamente una parte di loro ha subito un repentino imborghesimento. Hanno poche individualità e scarsa coesione sentimentale. Eppure, nonostante il brancoleonismo di lusso, mantengono la testa del primo gruppo privato italiano. Rappresentano un caso di governance di un sistema familiare in cui si mischiano modernità, vecchie suggestioni dell'età dei magnati e un po' di spirito selvatico delle origini (spirito che si è manifestato di recente quando sono risaliti sopra il 30 per cento del capitale, e nelle more di questa operazione sono state violate le regole sull'informazione ai mercati). Tutto ciò fa di loro un soggetto abbastanza inconsueto. La stabilità di un'azienda, la Fiat, che ritrova la sua vena industriale, la sua ragion d'essere, dipende anche da un gruppo di persone la cui maggioranza non concettualizza la sua funzione, né si interroga su se stessa. Semplicemente, ciascun componente della famiglia comincia ad abituarsi all'idea di dover trattare la sua quota come un qualunque investimento, sganciato dal significato sociale o sentimentale che rappresenta. Se ciò vorrà dire separare completamente la funzione dell'azionista da quella di governo

dell'azienda, come sembrerebbe siano orientati a fare, tale scelta avvicinerrebbe il capitalismo italiano a quello di altri paesi occidentali. In questo momento si svolge una trama interessante: l'evoluzione sotto i nostri occhi di un'élite che – sebbene frammentaria, eterogenea, da un punto di vista generazionale poco avvezza al ruolo di classe dirigente – resiste e per rimanere sulla breccia deve modificare il proprio ruolo. C'è un fatto che descrive la singolarità di questa vicenda: la famiglia ha affidato la scommessa sulla sua continuità a un manager, Sergio Marchionne, che incarna la discontinuità per il fatto stesso di non avere mai incontrato Gianni Agnelli.

CHI SIAMO

L'Istituto Bruno Leoni (IBL), intitolato al grande giurista e filosofo torinese, nasce con l'ambizione di stimolare il dibattito pubblico, in Italia, promuovendo in modo puntuale e rigoroso un punto di vista autenticamente liberale. L'IBL intende studiare, promuovere e diffondere gli ideali del mercato, della proprietà privata, e della libertà di scambio. Attraverso la pubblicazione di libri (sia di taglio accademico, sia divulgativi), l'organizzazione di convegni, la diffusione di articoli sulla stampa nazionale e internazionale, l'elaborazione di brevi studi e briefing papers, l'IBL mira ad orientare il processo decisionale, ad informare al meglio la pubblica opinione, a crescere una nuova generazione di intellettuali e studiosi sensibili alle ragioni della libertà.

COSA VOGLIAMO

La nostra filosofia è conosciuta sotto molte etichette: "liberale", "liberista", "individualista", "libertaria". I nomi non contano. Ciò che importa è che a orientare la nostra azione è la fedeltà a quello che Lord Acton ha definito "il fine politico supremo": la libertà individuale. In un'epoca nella quale i nemici della libertà sembrano acquistare nuovo vigore, l'IBL vuole promuovere le ragioni della libertà attraverso studi e ricerche puntuali e rigorosi, ma al contempo scevri da ogni tecnicismo.