

**Made in Italy** Dopo la ristrutturazione, il gruppo tessile mette mano agli assetti azionari. Il ruolo del fondo Amber

# Zucchi cambia i panni in famiglia

I fratelli Giordano, Carlo e Manlio studiano nuovi equilibri in vista della scadenza del patto. Sul tavolo un piano per acquisire catene di distribuzione in Europa

DI MARIA SILVIA SACCHI

**M**entre nei conti del gruppo è tornato il segno «più» per la prima volta dopo quattro anni, la famiglia Zucchi avvia una riflessione sui propri equilibri interni in vista della scadenza, a febbraio 2009, del patto di sindacato che la lega. Per l'azienda di biancheria della casa quotata in Borsa il 2008 non sarà, dunque, solo l'anno del ritorno al profitto, ma anche quello della definizione di un nuovo equilibrio tra gli azionisti.

## Il rinnovo

Nella primavera del 2006, allo scoppio della crisi nel gruppo, i tre rami della famiglia che fanno capo a Manlio, Giordano e Carlo Zucchi sottoscrissero un patto per testimoniare al mercato il proprio impegno comune a sostegno di una ristrutturazione che si annunciava pesante. L'accordo aveva la stessa durata del piano di ristrutturazione, tre anni. «L'appuntamento con la scadenza porta sicuramente a fare delle riflessioni — dice Matteo Zucchi, l'espone della terza generazione cui è stato delegato il compito di guidare il gruppo mentre tutti gli altri familiari sono usciti dai ruoli di vertice —. Stiamo ragionando per arrivare preparati. Non c'è — spiega l'amministratore delegato — un cambiamento di fondo di indirizzo e anche il rapporto tra famiglia e impresa è oggi molto chiaro. Zucchi è un'azienda molto diversa da quella di due anni fa, è più manageriale e con una *governance* ben definita, siamo stati tra i primi a recepire il voto di lista e ad adottare le nuove norme sulla tutela delle minoranze. Ma la nostra è una società con una famiglia che detiene la maggioranza e che potrebbe trovare nuovi equilibri. Che ha tra gli azionisti un fondo, Amber, al 23% di Zucchi: abbiamo un ottimo rapporto con loro, ma è naturale che prima o poi cercheranno di capitalizzare l'investimento, anche se oggi l'intenzione sembra quella di voler mantenere la posizione convinti dei valori che l'azienda può ancora esprimere. E abbiamo una struttura del capitale con un flottante troppo basso che è di ostacolo a una migliore valorizzazione del titolo. Ecco, sono questi i temi che sono sul tavolo e sui quali abbiamo iniziato un ragionamento che credo e mi auguro andrà nella logica di fare l'interesse dell'azienda e anche di una maggior realizzazione dell'investimento degli azionisti».

## Le scelte

Per il primo trimestre di quest'an-

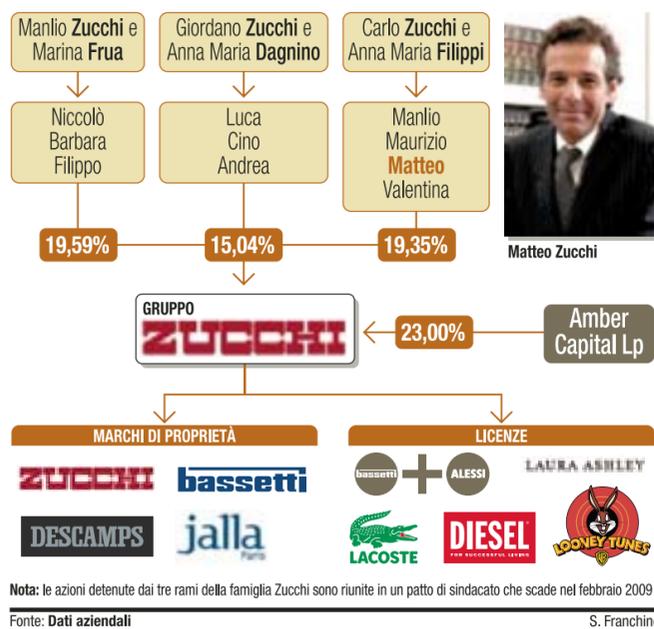
no Zucchi ha annunciato 0,5 milioni di euro di utile netto contro una perdita di 1,9 milioni nello stesso periodo del 2007. Il risultato è ancora influenzato da partite straordinarie, ma è il primo utile netto dopo molto tempo e la società ha confermato la previsione di un ritorno ai profitti per l'intero esercizio. Ripensando al momento della crisi (51 milioni di euro di perdita nel 2005) Matteo Zucchi dice che la scelta decisiva è stata la prima: «Quando abbiamo steso il piano di ristrutturazione c'era un grande bivio: ricercare attraverso la crescita il recupero di marginalità, oppure non puntare alla crescita del fatturato ma alla sua contrazione. Siamo andati sulla seconda strada ed è stato un bene; se avessimo cercato la crescita aumentando la dispersione di energie non avremmo questi risultati».

Le marche sono state riposizionate verso l'alto di gamma, Bassetti e Descamps in primo luogo, mentre su Zucchi ci sono ancora lavori in corso. È stata cambiata la squadra di vertice. Sono state acquisite licenze importanti, come quella con la Diesel di Renzo Rosso.

## L'apporto di Amber

«Nella nostra trasformazione — dice Zucchi — il cambiamento azionario tra Marzotto e Amber è stato uno degli elementi fondamentali. Abbiamo rapporti molto buoni: Amber ha sempre condiviso e sup-

## Chi controlla l'azienda di biancheria per la casa



portato le nostre decisioni. Il loro ingresso nel nostro capitale ha accompagnato un cambiamento di fondo sostenuto dal presidente Marco Vitale che ha portato verso

un modello di *governance* adatto a una società quotata».

## Le acquisizioni

Come è successo in altri segmenti del mondo del tessile-abbigliamento, anche il mercato della biancheria della casa è cambiato rapidamente. «Mentre prima c'erano mercati locali con specialisti medio-piccoli — dice Zucchi — oggi stanno entrando operatori nuovi e ci sono nuovi modelli di competizione». Nel tessile per la casa sono arrivate le griffe e soprattutto le grandi catene alla Zara. Aziende con capacità di investimento notevolmente più alto dei tradizionali gruppi del settore e capaci di colloquiare direttamente con il consumatore o attraverso la pubblicità o attraverso i negozi. «Il settore si sta trasformando e sta creando, oltre che preoccupazioni, anche delle opportunità perché c'è un rinnovato interesse per la casa». È per questo che oggi il gruppo Zucchi sta studiando nuove acquisizioni. «Sono arrivate diverse proposte ma non abbiamo niente di concreto al momento — dice l'amministratore delegato —. Oggi che i conti ce lo permettono un'acquisizione potrebbe essere interessante per noi in Europa, ci stiamo guardando intorno anche se vogliamo fare un passo per volta. Più che marchi tradizionali di biancheria per la casa, però, il nostro interesse è per aziende dove è sviluppato il canale distributivo».

## Il gruppo degli occhiali del lusso

# Safilo, il ruolo di Favrin e quelle mosse di Fidelity

**U**fficialmente, sono tutti soddisfatti, per le competenze nel lusso del nuovo consigliere. Ma l'ingresso di Antonio Favrin nel cda di Safilo qualche fermento ha iniziato a provocarlo. Soprattutto in Veneto, dove l'ex manager Marzotto, poi divenuto imprenditore, ha svolto la sua carriera ed è oggi presidente della Confindustria locale. Così le grandi famiglie della regione hanno cominciato a rileggere la storia recente dei Marzotto, i cui

diversi rami familiari in pochi anni si sono divisi quello che per lustri era stato un unico gruppo, cedendo il pezzo più pregiato, Vlg.

Ora Safilo, controllata dai Tabacchi al 37,6%. Due settimane fa Favrin è entrato nel cda come consigliere indipendente indicato da Fidelity. «Non c'è niente in vista ed escludo che la società possa essere scalabile — dice Favrin —. Semplicemente, Fidelity, che ha il 10% del capitale, mi ha fatto una propo-

sta che io ho ritenuto di accettare, visto che ho un ottimo rapporto con la famiglia Tabacchi e che credo di poter portare un po' di idee. Io ragiono in maniera indipendente, rappresento tutti gli azionisti di minoranza e spero di poter dare un po' di valore aggiunto alla società». Safilo quota poco sopra 1,8 euro, quasi il 60% in meno di un anno fa. I Tabacchi hanno smentito le voci di delisting che erano circolate.

M. S. S.

## Lettere

### a Corriere Economia

# Fabiani, la Rai e i produttori esterni

Caro Direttore, lo scorso 12 maggio sono apparso su *Corriere Economia* due articoli a firma di Sarcina e Sacchi in cui si preconizza un poco credibile «declino» della Rai, il cui principale «colpevole» sembrerebbe essere la produzione esterna di contenuti televisivi, che assorbirebbe 2/3 dei ricavi della Rai.

Si tratta di dati inesatti. Vorremmo quindi innanzitutto precisare che gli investimenti che la Rai destina alla realizzazione di programmi in *outsourcing* ammontano, nel 2007, a circa 440 milioni di euro per i generi *fiction*, intrattenimento leggero, cartoni animati e documentari, meno di 1/7 dei ricavi, che alimentano un comparto di 200 mila lavoratori.

Non esatti sono anche i dati dell'articolo sulle percentuali delle tipologie produttive della Bbc, che deve destinare per legge alla produzione indipendente almeno il 25% della propria programmazione e che già a partire dal 2004 ha superato largamente la quota del 30% di produzioni realizzate in *outsourcing*. Oltre a quanto imposto dalla legge inglese, la Bbc ha istituito autonomamente le cosiddette *Windows Of Creative Competition*, che destinano un'ulteriore quota del 25% del palinsesto a programmi per la produzione dei quali le strutture interne competono con le società esterne.

Ciò che nell'articolo è indicato come «quota di coproduzione» (34%) rappresenta quasi interamente la percentuale di produzione esterna e, di fatto, la realtà dei rapporti contrattuali tra i produttori indipendenti e l'emittente pubblica inglese, che acquisisce dai produttori singole licenze per lo sfruttamento delle opere che intende diffondere sulle diverse piattaforme invece di imporre ai produttori, come la Rai, il *total buy out*.

Il ricorso alla produzione indipendente, oltre ad essere uno dei punti qualificanti della *mission* del servizio pubblico, non è vissuto in Europa come un problema quanto, piuttosto, come una risorsa strategica che contribuisce alla competitività delle emittenti.

I produttori indipendenti portano «in dote» alle emittenti un piccolo tesoro in termini di specializzazione, competenza, flessibilità e riduzione dei costi.

All'estero, quindi, la stretta collaborazione tra emittenti e produttori indipendenti è una realtà assai diffusa e rappresenta un modello industriale efficiente. Le grandi pro-

duzioni di qualità che i broadcaster italiani acquisiscono all'estero, sono tutti programmi inventati da produttori indipendenti.

Precisiamo anche, per quanto riguarda l'intrattenimento leggero, tranne rarissime eccezioni motivate da situazioni oggettive, che la produzione di programmi si svolge in studi Rai (o affittati da Rai), con squadre e mezzi di ripresa interni Rai, mentre al produttore indipendente è affidata la parte autorale e redazionale, in virtù delle sue competenze e della sua specializzazione nei diversi generi di prodotto.

Sotto un diverso profilo, poi, ricordiamo come gli investimenti in produzioni esterne effettuati dalla Rai siano del tutto coerenti con quanto previsto dalla normativa di settore, che impone a carico dei broadcaster specifici obblighi di investimento in opere realizzate da produttori indipendenti. Si tratta di obblighi la cui *ratio* risiede nella necessità di favorire lo sviluppo dell'industria nazionale audiovisiva italiana ed europea, stimolare nuove fonti di produzione televisiva (in part-



**Apt Fabiano Fabiani, presidente dell'Associazione produttori televisivi**

colare, la costituzione di piccole e medie imprese) ed offrire nuove opportunità e nuovi sbocchi per talenti creativi, nonché per le professioni e i lavoratori del settore culturale.

**FABIANO FABIANI**  
Presidente Associazione Produttori Televisivi (Apt)

Rispondono Giuseppe Sarcina e Maria Silvia Sacchi:

In realtà l'inchiesta di *Corriere Economia* si è basata su uno studio della *Sic-Cgil* condotto sui bilanci di cinque anni, dal 2002 al 2006. In questo periodo gli acquisti e gli investimenti esterni hanno assorbito (senza condizione) il 64% dei ricavi. La cifra citata da Fabiani si riferisce al bilancio 2007 i cui dati sono stati resi noti dopo la pubblicazione del servizio. Le cifre pubblicate, comprese quelle riferite alla Bbc, sono dunque esatte. Le altre considerazioni di Fabiani si inseriscono nella discussione sulle scelte economico-aziendali della Rai. Gli articoli pubblicati da *Corriere Economia*, in ogni caso, non hanno messo in discussione l'attività delle società di produzione.

## Fil di Ferré

a cura di Giusi Ferré

# Revival della moda. Torna Linda Evangelista

Da Prada a Chanel, i grandi marchi si affidano di nuovo alle top model degli Ottanta. Indimenticate

**M**iracolo della natura o della scienza, Linda Evangelista negli spot televisivi di mascara allungaciglia e rossetti brillanti appare giovane, luminosa. Praticamente identica alla ragazza che oltre vent'anni fa trionfava nei più importanti show del mondo, dando vita al fenomeno delle top model. Un gruppo ristretto di super-bellezze che dominavano le copertine dei giornali e le pubblicità e che Gianni Versace spedì anche in passerella, superando la tradizionale suddivisione tra modelle di sfilate e

modelle per i servizi fotografici, a suon di esclusive e contratti a molti zero.

Famosa per la battuta «non mi alzo nemmeno dal letto per meno di 10 mila dollari», l'Evangelista, canadese di origine italiana, ha dominato la scena della moda da vera primadonna, ritirandosi per spraggiunti limiti di età verso la fine del Novanta. O almeno, così sembrava. Perché oggi, a 44 anni e dopo un figlio, riappare più affascinante che mai. «Uguale a quella di sempre», commenta il direttore di *Vogue Italia* Franca Sozzani,

che firmò il primo numero del giornale nel 1988, lanciando in una copertina dai toni seppiatati proprio Linda Evangelista con Naomi Campbell e Christy Turlington. La trimurti che sbaragliò ogni concorrenza e che è ancora in circolazione, in un ambiente afflitto da prepensionamento precoce.

Ma a volte ritornano e come se niente fosse cambiato appaiono sulle pagine di prestigiose riviste. «Abbiamo preparato un servizio con Linda — dice Sozzani — e mai avrei pensato che nel settore tanti



**Modella Linda Evangelista, 44 anni, modella canadese di origine italiana**

avrebbero cominciato a parlarne. E pensare che ai tempi d'oro, si lamentavano di vederla troppo spesso». Anche Prada ha scelto Linda Evangelista per la prossima campagna, che sarà scattata da Ste-

ven Meisel: binomio classico dal risultato sicuro.

Riemerge anche Christy Turlington, la splendente icona dei profumi di Calvin Klein, la prima ad avere abbandonato le passerelle per dedicarsi ad attività benefico-salutiste, oltre ad aver disegnato una linea di indumenti sportivi per chi pratica yoga. Ma Karl Lagerfeld, il direttore creativo di Chanel («Coco c'est moi», disse una volta) l'ha voluta per la campagna degli occhiali, con grande meraviglia delle esperte sempre alla caccia dell'ultima bellez-

za ucraina o bielorrussa. Inutile dire che la quarantenne Christy sembra invecchiata sì e no di un giorno, come Claudia Schiffer, protagonista della pubblicità per il prêt-à-porter di Chanel e di Ferragamo.

A 37 anni la biondina di Düsseldorf che incantò mezzo mondo per la sua somiglianza imbronciata con Brigitte Bardot, fa l'en plein, evocando il clima eccitante di un autentico divismo. Per non parlare di Kate Moss, onnipresente in ogni cronaca rosa, nera e mondana che non rilascia interviste da dieci anni ma alla quale è stata dedicata una sostanziosa biografia, scritta da Françoise-Marie Santucci (Flammarion Ed.). Da vent'anni sempre in vetta alle classifiche, secondo Simon Chambers dell'agenzia Storm, intorno al marchio

«Moss» lavorano cinque persone a tempo pieno. Ma c'è anche il fenomeno Carla Bruni, diventata cantante e recentissima sposa del presidente della Repubblica francese Sarkozy.

Così mentre balenano e scompaiono decine di modelle, con netta prevalenza delle ragazze dell'Est, sempre bionde, belle e immediatamente dimenticabili, le divine degli anni '80 tornano a dominare l'immagine, cancellando il tabù dell'età. «Perché hanno una personalità fortissima — spiega Franca Sozzani —. Non sono semplicemente delle modelle». Come le attrici, con le quali si alternano nel ruolo di testimonial, sono autentici personaggi. Caratteristiche indispensabili oggi per distinguersi in una società di massa.