

“VITALITA’ E LONGEVITA’  
D’IMPRESA.  
L’esperienza delle aziende  
ultracentenarie”

1

**sommario**

- Quanto può durare un’impresa?
- Chi è, che cosa fa, dove si trova l’impresa ultracentenaria italiana?
- Da cosa scaturisce il suo potenziale vitale?

2

## Quanto può durare un'impresa? Scorci di realtà

### “IMPRESE-NON IMPRESE”

- strategie “try and see”
- Elevata mortalità infantile o giovanile: in Italia il 30% delle imprese muore entro il **primo** anno di età, quelle che non riescono a superare i **5** anni oscillano tra il 55% e il 78%

### AZIENDE-UOMO

- probabilità di fallimento del primo passaggio generazionale fino al 70%
- Meno di 1/3 delle imprese familiari sopravvive alla 2<sup>a</sup> generazione e non più del 15% alla 3<sup>a</sup>

3

## Quanto può durare un'impresa? Scorci di realtà

### IMPRESE DI SUCCESSO

- “Fortune 500 World's Largest Corporations” – le 500 aziende considerate migliori al mondo. Secondo il Libro verde sull'imprenditorialità in Europa (2003) sono bastati appena quattro anni per farne scomparire un terzo di quelle in graduatoria nel 1998

Due club singolari:  
“THE  
TERCENTENARIANS” E  
“LES HENOKIENS”

IMPRESE  
ULTRACENTENARIE  
ITALIANE: 0,015% (2003)

4

## Perché?

- Sul concetto di successo
- Sui limiti del linguaggio economico-contabile

5

## Due club singolari: “The Tercentenarians” e “Les Henokiens”

John Brooke & Sons Holding Ltd, Great Britain, 1541  
R. Durtnell & Sons Ltd, Great Britain, 1591  
G. C. Fox & Co., Great Britain, 1646  
R. H. Levey & Sons, Great Britain, 1649  
Charles Early & Marriot Ltd, Great Britain, 1669  
Mocatta & Goldsmid, Great Britain, 1671  
C. Hoare & Co., Great Britain, 1672  
Toye, Kenning & Spencer, Great Britain, 1685  
Berry Brothers, Great Britain, 1699  
Folkes Group Plc, Great Britain, 1699  
Hugel, et Fils, France, 1639  
Eduard Meier, Germany, 1596  
Freiherr von Poschingerische, Germany, 1596  
Krystallglasfabrik, Germany, 1568  
Kikkoman Corporation, Japan, 1630  
Rhoads, Hewark, USA, 1702

**Barovier & Toso, vetreria artistica, Murano, 1295**  
Torrini, gioielleria, Firenze, 1369  
Beretta, fabbrica d'armi, Gardone Val Trompia, 1526  
Borselli, filati, tessuti e abbigliamento in seta, Milano, 1586  
Cartiera Mantovana, carta e imballaggi, Goito, 1615  
Amarelli, fabbrica di liquirizia, Rossano Calabro, 1731  
Piacenza, lanificio, Pollone, 1733  
Colbachini, fonderia per campane, 1745  
Conte, tessuti, Schio, 1757  
Nardini, distillati, Bassano del Grappa, 1779  
Pelino, confetteria, Sulmona, 1783  
Crespi, tessuti, Gemme, 1797  
Falck, produzione energetica, Sesto San Giovanni, 1792

Ma esistono imprese ancor più antiche:

- Kongo Gumi, impresa di costruzioni giapponese, 578
- Barone Ricasoli, Italia, produzione vino e olio, 1141

6

## Può essere ritenuta di successo un'impresa che muore rapidamente?

- Un cosa è il successo attuale, tutt'altra cosa è la capacità di mantenerlo nel tempo
- La capacità di perdurare nel tempo potrebbe diventare così un modo più autentico di intendere il successo aziendale

7

## Chi è, cosa fa, dove si trova l'impresa ultracentenaria italiana?

- 765 imprese censite
- 341 sottoposte ad indagine campionaria
- 76 partecipanti
- 16 casi aziendali esaminati in profondità

8

## Chi è, cosa fa, dove si trova l'impresa ultracentenaria italiana?

- età media: 155 anni;
- impresa familiare;
- dimensioni non eccessivamente grandi;
- retta sotto forma di società di capitali;
- azienda economicamente solida;
- operante per lo più in campo manifatturiero, in settori economici tradizionali (alimentari, carta-editoria, tessile);
- localizzata nel Nord Italia, nelle regioni di maggiore industrializzazione (Lombardia, Piemonte, Veneto).

9

## Il profilo dell'impresa longeva

### ■ Corporate governance

	Coincidenza tra famiglia del fondatore e quella attuale		Non coincidenza tra famiglia del fondatore e quella attuale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Impresa familiare	54	71,05%	15	19,74%	69	90,79%
Impresa non familiare	0	0%	7	9,21%	7	9,21%
<b>Totale</b>	<b>54</b>	<b>71,05%</b>	<b>22</b>	<b>28,95%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

10

## Qual è l'elemento che fa la differenza?

- La dimensione? no
- La forma giuridica? no
- L'assetto familiare? no
- Il settore di attività? no
- La localizzazione? no

11

## Anche perché....

- L'universo delle imprese ultracentenarie racchiude realtà dalle caratteristiche operative molto diverse l'una dall'altra, ciascuna con problematiche particolari e processi di funzionamento specifici, con una storia aziendale e talvolta anche familiare davvero unica.

12

Ma...

“Tutte le famiglie felici assomigliano le une alle altre, ogni famiglia infelice è infelice a modo suo”

(Lev Tostoj, Anna Karénina)

13

Qual è l'elemento che fa la differenza?

Da cosa scaturisce la carica vitale di queste imprese?

Pensiamo a un individuo e al suo benessere.

Da cosa scaturisce la sua vitalità?

14

## Certamente dalla costituzione fisica...

In un organizzazione....

*fatturato liquidità                      redditività*  
*customer satisfaction                      qualità*  
*innovazione    ...*

Anche Cirio e Parmalat si distinguevano per la qualità dei prodotti,  
per l'innovazione continua, per la dimensione del mercato e per  
apparentemente positivi risultati di bilancio...

15

## ... ma anche dal modo di rapportarsi con il contesto esterno...

Le imprese longeve ad esempio esprimono...

*Forte identità aziendale e solida reputazione*  
*Forte radicamento al territorio di appartenenza*  
*Apertura all'esterno e capacità relazionali*  
*Partecipazione a reti nazionali/internazionali e*  
*senso del viaggio*

...

16



## ... dal proprio atteggiamento mentale...

La capacità di perdurare nel tempo delle ultracentenarie è dipesa anche da...

*Imprenditorialità (attenzione ai segnali deboli di cambiamento) e leadership ("management by walking around")*

*Mix tra razionalità, intuito e immaginazione nei processi decisionali*

*Capacità di apprendere dall'errore*

*Prudenza ed oculatezza nella gestione delle combinazioni finanziarie (crescita per piccoli passi e prospettiva di lungo termine)*

...

17

### ***Prudenza ed oculatezza nella gestione delle combinazioni finanziarie (crescita per piccoli passi e prospettiva di lungo termine)***

"Abbiamo il senso della misura e una continua ricerca di equilibri che ci consentono di sopravvivere" (Franco Torrini)

"In tutti questi anni ci siamo tramandati alcuni insegnamenti. Abbiamo affinato la nostra conoscenza della qualità e abbiamo imparato a progredire in modo armonioso e costante, non a passi troppo grandi e rapidi" (Ugo Gussalli Beretta)

18

## ...ma anche, e soprattutto, da un più profondo e imperscrutabile stato d'animo

Le aziende ultracentenarie vivono di una profonda dimensione spirituale fatta di emozioni, profili caratteriali e valori. Ad esempio...

*Entusiasmo, umiltà, passione, divertimento*

*Binomio tradizione e cambiamento*

*Rapporto equilibrato azienda e famiglia*

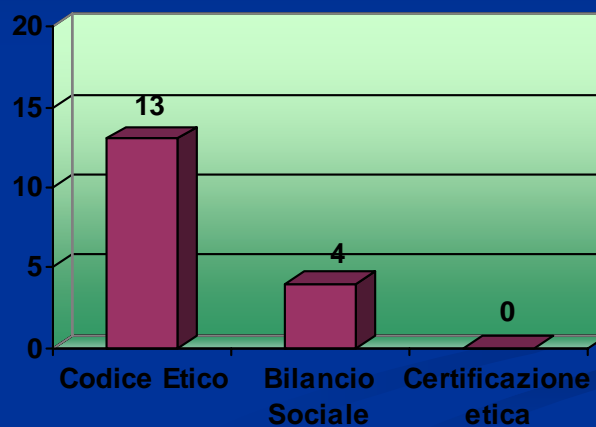
*Concezione impresa come comunità (coesione e forte senso di identità) e riconoscimento valore delle persone (la creatività viene dalla squadra)*

*Senso di responsabilità verso la continuità (etica del futuro)*

*Convincimento che il fine dell'impresa non è la massimizzazione del profitto ...*

19

## L'approccio etico



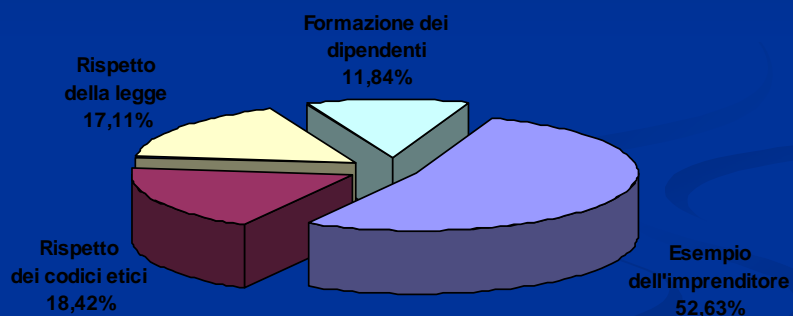
20

## L'autenticità della vocazione etica I fattori alla base della reputazione aziendale

Fattori	Classifica
Offrire un prodotto di qualità	1
Rispettare i dipendenti	2
Rispettare la sicurezza/salute del consumatore	3
Garantire la solidità patrimoniale dell'impresa	4
Tutelare l'ambiente	5
Attuare una concorrenza leale	6
Sostenere progetti a favore del territorio	7
Instaurare un buon rapporto con i mass media	8
Collaborare con associazioni non profit	9
Sostenere cause sociali	10
Fare molta pubblicità	11

21

## Management by wandering around



22

## Il ruolo dell'esempio

“Non so se gli eventi futuri consiglieranno di mantenere e di sviluppare ulteriormente le aziende che io, coll'orgoglio di creature, affido loro. Naturalmente io lo desidero. Facciano, in ogni modo, sempre onore al mio ed al loro nome, che cercai di mantenere stimato ed intemerato; soprattutto sieno essi onesti e scrupolosi e non si lascino tentare da affari poco chiari e la cui base è la speculazione”. (Giorgio Enrico Falck, *Lettere alla moglie ed ai figli*, 30 giugno 1942).

23

## Il ruolo del profitto: una visione zen

- Il profitto è condizione ineludibile per garantire la continuità aziendale (84,21%)
- Ma l'azienda che perdura nel tempo non insegue a tutti i costi il profitto (“visionary companies”)
- Il profitto non è un fine, è una conseguenza dell'attenzione riservata agli aspetti più immateriali

24

## Il profitto non appare un valore dominante

"non ho mai conosciuto un imprenditore per il quale lo scopo principale della sua professione sia il guadagno e vorrei affermare che chiunque è attaccato al guadagno personale non può assolutamente essere un buon imprenditore" (Rathenau, fondatore di A&G)

"una domanda che non esito a definire una delle domande fondamentali della mia vita, drammaticamente rinnovata nei momenti di incertezza e di dubbio. (...) Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi fini semplicemente nell'indice dei profitti? O non vi è, al di là del ritmo apparente, qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?" (Adriano Olivetti)

25

## Il profitto, più lo cerchi meno lo trovi...

- Rispetto dipendenti: 98,69%; rispetto clienti: 97,37%
- "Nessun segreto (...). Non abbiamo fatto altro che lavorare con impegno e amore, senza mai pensare ai soldi. Se fai così, stai sicuro che prima o poi i risultati arrivano" (Renzo Rosso – Diesel)
- "Il successo, più lo cerchi meno lo trovi" (Beppe Carletti – Nomadi)

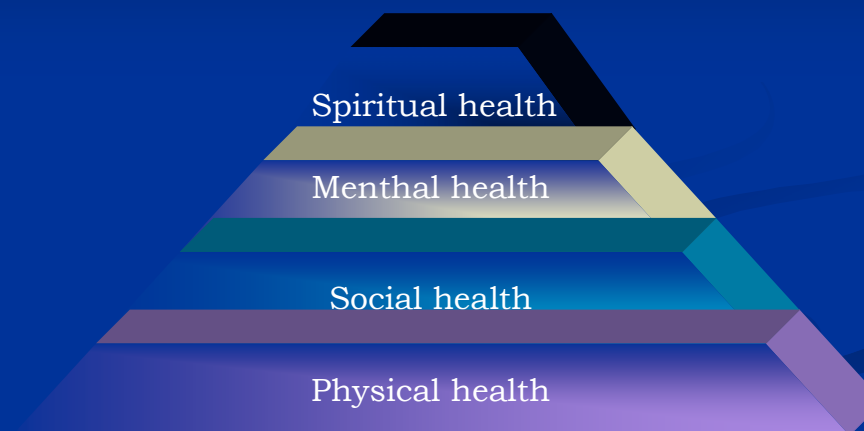
26

## Naturalmente c'è modo e modo di fare profitto

“C'è un profitto che nasce dalle forze creatrici (...) dell'uomo, dal rispetto e dalla valorizzazione delle risorse tutte (...), dalla capacità di servire economicamente bisogni (...). E c'è invece un profitto prodotto da imprese che sfruttano il cliente (...), non rispettano l'ambiente, reprimono le potenzialità di gran parte di coloro che prestano la loro opera nell'azienda (...) e, insomma, non pongono le basi di competitività e di consenso occorrenti per uno sviluppo duraturo dell'impresa”  
(Vittorio Coda)

27

## Le dimensioni della vitalità



28

## La morte non annunciata delle imprese di successo

- Molte aziende muoiono prematuramente perché pensiero e linguaggio del management sono troppo basati su pensiero e linguaggio economico
- Il linguaggio economico riflette una condizione passata che nel momento in cui si rilevano risultati positivi potrebbe essersi profondamente modificata e contenere in sé le premesse del futuro tracollo
- Non è in grado di esprimere il reale stato di salute di un'azienda tanto meno garantisce che sarà in grado di mantenere anche in futuro un'elevata capacità competitiva

29

## Per riassumere

- Gli aspetti più soft, intangibili rappresentano la vera espressione delle potenzialità future
- Le aziende che prosperano nel tempo sono dunque quelle che riescono a presidiare costantemente le quattro aree di benessere aziendale, dove il conseguimento di risultati economici non sarà altro che una logica conseguenza dell'attenzione che si sarà dimostrata verso gli indicatori immateriali
- “Abbiate cura dei mezzi e i fini si realizzeranno da soli” (Ghandi)

30

## Per cominciare a concludere... frammenti di pensiero

- Le imprese sono persone, le persone hanno un'anima.
- “L'anima è nuova in ogni uomo”.  
(Hermann Hesse)
- L'anima non muore con le persone, vive nella memoria degli altri.

31

## Prima di concludere sul serio: le 6 regole d'oro per vivere a lungo

450 persone prossime ai 100 anni:

- Avevano sempre qualcosa da fare (dimensione fisica e sociale)
- Seguivano un regime alimentare leggero e semplice (dimensione mentale)
- Andavano a letto presto e si alzavano presto (dimensione mentale)
- Erano liberi da ansie e paure, specialmente dalla paura della morte (dimensione mentale)
- Prendevano la vita dal lato più divertente (dimensione spirituale)
- Avevano mente serena e fede in Dio (dimensione spirituale)

32



## Ma si può mai concludere davvero? Alcune domande per continuare la riflessione

- Che cosa accade quando un'impresa scompare?
- Come misurate il successo di un'impresa?
- Desiderate fare un lavoro che vive sul cambiamento?, apprezzato dalla comunità?, con la testa, la tecnica, ma anche con il cuore? non per la ricchezza che genera, ma per la soddisfazione che dà?