

L'identikit delineato da uno studio dell'Università di Torino sulle realtà ultracentenarie

# Lunga vita alle imprese aperte

**I valori distintivi: focus sull'innovazione e adattabilità**

Pagina a cura  
DI **FEDERICO UNNIA**

**L**e realtà ultracentenarie italiane hanno nel loro Dna la volontà di un'apertura al futuro che invita a non disperdere il lavoro e il tempo vissuto. Il ruolo proattivo è letto a favore dell'attenzione alle risorse umane, al territorio, alla finanza conservativa, alla revisione dei processi aziendali, all'ideazione di prodotti nel rispetto della tradizione.

Nello sconfinato panorama degli oltre 6 milioni di imprese che operano in Italia, un dato sorprendente riguarda quelle ultracentenarie. È quanto emerge dallo studio «*Le imprese ultracentenarie di successo in Italia. Strategie e governance di impresa nel lungo periodo*», curato dai professori Giacomo Büchi e Monica Cugno dell'Università degli Studi di Torino e ora edito da FrancoAngeli.

Sono 1.619 quelle iscritte all'apposito registro presso Unioncamere nazionale cui si è indirizzato il primo studio realizzato in Europa. L'indagine, condotta nel 2014-2015 ha coinvolto 178 realtà che hanno partecipato allo studio, il cui fine è di identificare tratti comuni sulle motivazioni che hanno permesso a queste imprese di attraversare due secoli, mantenere un modello di business che permette ancora oggi di affrontare i mercati nazionali e internazionali.

Il panel dell'indagine ha riguardato imprese di dimensioni contenute: il 25% non supera i 3 addetti, il 50% i 7 e il 75%. Non mancano alcune realtà di più grandi dimensioni, il 5% delle realtà indagate superano i 200 dipendenti e un numero contenuto di casi ricompresi tra le mille e le 5 mila unità.

La suddivisione geografica delle imprese ultracentenarie evidenzia una maggiore presenza al Nord (70,23%). A seguire Centro (20,22%) e Sud (9,55%). In termini assoluti al primo posto si colloca la Lombardia (23,5%), seguono Piemonte (17,42%), Veneto (11,24%), e Toscana (10,67%).

Quanto alla forma societaria assunta, il 29% è rappresentato da Srl, il 20% da Snc e ditte individuali, il 15% da Spa, il 12% da Sas e il 2% da società semplici. Il 57,87% delle imprese interpellate si è dimostrato restio al cambiamento dell'attività produttiva. Il 68% della popolazione di riferimento coinvolta è localizzata in centri urbani.

**I tratti qualificanti l'identikit delle realtà imprenditoriali che scaturiscono dalla natura della corporate governance.** L'88,20%

della composizione societaria di riferimento risulta essere di tipo familiare. Tale caratterizzazione ha plasmato in modo fondamentale l'operatività delle imprese. La sovrapposizione tra la famiglia e l'impresa genera infatti dei bivalent attributi. Si rende quindi necessario «riconoscere le distintività intrinseche delle family business che possono essere fonti di benefici (asset) o di svantaggi (liability) che possono trasformarsi, se non adeguatamente governati, in problemi. L'89,80% delle imprese familiari ultracentenarie si caratterizza per la coincidenza tra la famiglia del fondatore e quella attuale, e per l'assenza di separazione tra attività e governo in quanto ben il 96,17% delle strutture è guidata da un manager appartenente alla famiglia. Si tratta di realtà capitanate da nuclei familiari che hanno saputo «coltivare» la propria longevità coniugando stili di governo elaborati dalle differenti generazioni costituite da persone che hanno avuto la capacità di intrecciare le loro storie, attitudini, ambizioni e aspirazioni individuali e familiari, con le necessità imposte dal mercato e dall'ambiente.

Le imprese ultracentenarie italiane rappresentano indiscutibilmente un modello imprenditoriale di successo: sono realtà sopravvissute a recessioni economiche, a due guerre mondiali, all'apertura delle frontiere e alla progressiva deregolazione dei meccanismi di scambio internazionale, all'avvento di internet e non ultimo all'attuale crisi economico-finanziaria e politico-

istituzionale globale. Il collettivo racchiude organizzazioni molto eterogenee. Si tratta in molti casi di complessi imprenditoriali di piccole dimensioni (laboratori e realtà artigianali) ma non mancano gruppi internazionali (Fiat, Edison, Barilla, Lavazza tra gli altri), contraddistinti da differenti processi di funzionamento e caratterizzati da storie aziendali e, in molti casi, familiari uniche.

«L'essere sopravvissute alle differenti epoche è sinonimo di una grande capacità di conservare il valore creato nel tempo, intercettando, anno dopo anno, quei cambiamenti interni ed esterni necessari per competere in scenari sempre complessi. Tali realtà imprenditoriali sono caratterizzate da conoscenze e competenze specifiche che basano i loro elementi distintivi nella cultura, nella qualità dell'agire imprenditoriale, nel sistema di valori culturali e tradizionali, nelle radici familiari, nel retaggio storico, nel radicamento con il territorio di origine. Si tratta di fattori, molto spesso intangibili, che meritano, a nostro avviso, di essere valorizzati e messi al servizio delle comunità locali per favorire quell'humus necessario a costruire nuove generazioni di organizzazioni in grado di dimostrare altrettanta energia vitale» spiegano gli autori della ricerca.

**Lo scoglio del passaggio generazionale.** Per le imprese ultracentenarie il passaggio generazionale, scoglio nel quale si infrangono la maggior parte delle imprese, ha costituito un importante punto di svolta nella continuazione aziendale. Le realtà «capitanate» da

nuclei familiari hanno saputo «coltivare» la propria longevità coniugando stili di governo elaborati dalle differenti generazioni costituite da persone che hanno avuto la capacità di intrecciare le loro storie, attitudini, ambizioni e aspirazioni individuali e familiari, con le necessità imposte dal mercato e dall'ambiente.

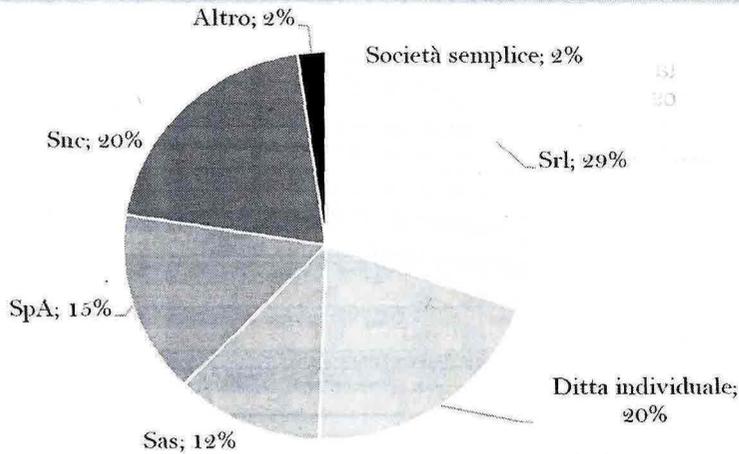
**Innovazione di processo.** La capacità di cogliere i segnali che derivano dall'ambiente e una sana prudenza spingono le

imprese a innovare nel prodotto (78,65%) nel rispetto dell'attività originaria. Per il 74% dei casi questa innovazione è avvenuta una sola volta nella storia aziendale. L'84% delle imprese dichiara di aver esteso la gamma di prodotti, ma solo nel 24,5% di essi sono incorsi in molteplici ampliamenti. Da segnalare che nel 23,5% dei casi di ampliamenti questi sono avvenuti dopo il 2010, forse per effetto della crisi.

**L'export come banco di prova.** Circa il 50% delle imprese esporta. La dimensione di performance dell'internazionalizzazione mostra come nell'oltre 23% delle imprese il fatturato estero sul totale del fatturato supera il 50%, segno che la distintività del prodotto associato al marchio Made in Italy ben supporta la scelta di allocare la produzione in sistemi socio-economici diversi da quello di origine per cultura e vocazione. Le imprese che hanno superato il secolo di vita commercializzano i loro prodotti in un'ampia area del globo, con esclusione di quasi tutta l'Africa e il Medio Oriente. I mercati sono stati aperti gradualmente con un processo di internazionalizzazione nel quale l'interesse si è dapprima rivolto ai Paesi europei (Francia e Germania le mete preferite) e poi verso i mercati nord-americani. Del totale delle imprese interpellate, solo il 45,5% dichiara di aver progettato e condotto una strategia di internazionalizzazione (di queste l'88% sono imprese familiari). Anche qui il picchio dell'internazionalizzazione si è registrata dal 2010 in avanti, ancora per fronteggiare gli effetti della crisi.

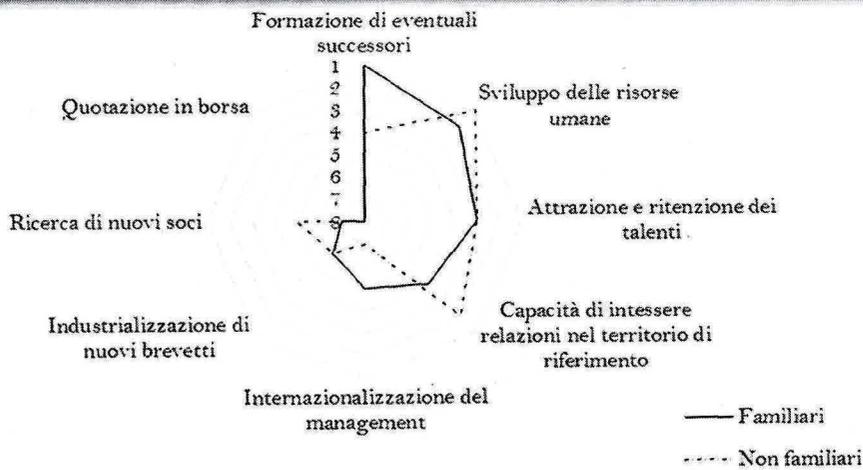
**La ragnatela degli investimenti futuri.** Da segnalare, infine, come guardando ai prossimi anni le priorità per sostenere la crescita e la continuità delle imprese centenarie siano rispettivamente lo sviluppo delle risorse umane (36,5%), l'attrazione e ritenzione dei talenti (23%), l'internazionalizzazione del management (14%), l'industrializzazione di nuovi brevetti (13,5%), la ricerca di nuovi soci (11%) e, da ultimo, la quotazione in borsa (3%).

## La forma giuridica dell'attività d'impresa



Base: 175 imprese  
Fonte: elaborazione propria

## La ragnatela degli investimenti futuri



Fonte: elaborazione propria

