

“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^a generazione e non più del 15% alla 3^a

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

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

6

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

John Brooke & Sons Holding Ltd, Great Britain, 1541
R. Durnnell & 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**

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

Qual è l'elemento che fa la differenza?

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

10

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%
Totale	54	71,05%	22	28,95%	76	100%

11

Una realtà molto variegata

- 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

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

20

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) (p. 74)

21

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)

22

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)

23

Le dimensioni della vitalità



24

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).

25

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

26

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.
- “Abbiate cura dei mezzi e i fini si realizzeranno da soli” (Ghandi).

27

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)

28

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?