

OGGI **IMPRESE&LAVORO**

LA FORZA DELLE AZIENDE CENTENARIE COME FARE IMPRESA SUI SOCIAL

Tradizione e innovazione fra i temi dell'inserto dedicato all'economia. E c'è il TrovaLavoro con 250 opportunità

L'INSERTO ALL'INTERNO



IL VALORE AGGIUNTO DELLE CENTENARIE

Fabio Quarato, docente in Bocconi e studioso delle aziende familiari

«La tradizione certifica resilienza, comune è il lavoro sulla governance»

MARIA G. DELLA VECCHIA

Le ultracentenarie sono imprese che «non si sono accontentate e perciò sono cresciute». Inoltre hanno saputo lavorare sulla governance contrastando la tradizione dell'uomo solo al comando e hanno aperto all'ingresso di manager esterni. Soprattutto, hanno saputo innovare sul prodotto più di tutte le altre.

Lo afferma Fabio Quarato, managing director della cattedra "AidAF (Associazione Italiana delle aziende familiari)-Ey di Strategia delle aziende famigliari" in Università Bocconi, in un'analisi sul valore della tradizione e sul futuro di imprese che hanno superato il secolo di vita riuscendo sempre a procurarsi ciò che serve per creare nuova crescita.

Dalla sua fondazione nel 2004, la Cattedra AidAF-Ey, che fa capo a Guido Corbetta, ha concentrato il suo impegno nella ricerca sul tema dell'impresa familiare e dell'imprenditorialità, contribuendo alla pubblicazione di articoli, libri e case-studies e all'organizzazione di conferenze e workshop internazionali.

La cattedra studia dunque le specificità delle imprese familiari e il ruolo che esercitano nell'economia nazionale e sui

mercati esteri. Secondo l'Osservatorio Aub-AidAF sulle 200 imprese centenarie nazionali quasi la metà (41%) è del settore alimentare, il 19,3% del commercio all'ingrosso, il 13,3% del sistema moda e il 9,7% della meccanica.

Professore, oggi, nei rapidi cambiamenti dei modelli economici produttivi, quanto conta per un'azienda familiare fregiarsi di una tradizione ultracentenaria? Conta parecchio perché la longevità certifica il fatto di essere un'azienda che nella sua lunga tradizione ha saputo basarsi molto su competenze e peculiarità che hanno fatto leva sui valori della famiglia e che ne hanno garantito la resilienza. Tutte le ricerche ci dicono che le imprese familiari si caratterizzano per una maggior resilienza rispetto alla media delle imprese. Alla luce di ciò, riteniamo e a maggior ragione che le aziende ultracentenarie siano più delle altre super resilienti e capaci di mettere a frutto i valori famigliari.

Cos'altro serve per garantirsi nuova longevità?

Dalle nostre ricerche emergono tre aspetti necessari. Primo, siamo di fronte ad aziende che non si sono accontentate di stare in una media di risultati, perciò sono cresciute.

Tutte le 200 aziende centenarie che abbiamo monitorato con il nostro Osservatorio sono

molto più grandi della media e nel tempo hanno ben capito come per restare competitive fosse necessario crescere. Quindi sono aziende grandi e questo per noi è un primo aspetto che caratterizza le centenarie e che ha fatto sì che superassero l'ultima crisi economica finanziaria. Secondo: sono aziende che hanno lavorato sulla governance. Fra loro pochissime hanno un amministratore unico. La maggior parte si è dotata di cda con presidente, uno o, molto spesso, due amministratori delegati e hanno quindi un governo molto più strutturato rispetto alla media nazionale.

Qual è il terzo aspetto?

È l'apertura a dirigenti esterni alla famiglia, per dotarsi di competenze quando queste non sono presenti nella famiglia. Competenze che durante i momenti di difficoltà si sono probabilmente rivelate determinanti. Dai nostri dati emerge che superata la generazione del fondatore, dalla seconda in poi è l'apertura a manager e professionisti esterni a garantire la longevità.

Qual è l'innovazione su cui queste aziende continuano a puntare maggiormente?

È l'innovazione di prodotto. Sono aziende cresciute su una cultura di prodotto sempre molto attenta alla qualità e all'artigianalità, grandi asset di

mercato che un consumatore attento sa riconoscere. Chi ha lunga tradizione ha una conoscenza del prodotto molto superiore rispetto alla media e negli ultimi anni le imprese centenarie stanno facendo molto leva su questo aspetto. **Considerando i problemi di passaggio generazionale, che prospettiva hanno queste imprese?** Le aziende più aperte a figure esterne sono sicuramente in grado di pianificare meglio il ricambio generazionale e soprattutto di farlo per tempo. Quest'ultimo è un aspetto critico, perché spesso il assaggio si fa quando il leader è ormai anziano.

I nostri dati dicono che un leader su 4 ha più di 70 anni e ciò cozza con un passaggio pianificato per tempo. Inoltre, la presenza di esterni permette di valutare meglio il processo di selezione meritocratico del successore del leader in quanto riduce l'impatto emotivo delle persone di famiglia coinvolte nel passaggio generazionale.

Qual è oggi lo stato di salute del capitalismo familiare?

L'attività decennale del nostro Osservatorio e i dati di performance mostrano che le aziende famigliari hanno avuto, in termini di crescita e di redditività, performance superiori rispetto ad altri tipi di assetti proprietari. Nel decennio di crisi emerge in modo

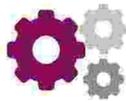
netto la maggior resilienza e la maggior capacità di performare. Un nostro dato recente evidenzia la capacità di queste aziende di rinunciare per alcuni anni e in periodi particolari alla distribuzione di dividendi, per salvaguardare la solidità finanziaria dell'impresa. Dal 2007 ad oggi il rapporto di indebitamento è passato da 7 a 4,5 e ciò ci parla di aziende che sono diventate molto più solide e strutturate. Ciò è accaduto un po' per obbligo, visto che le banche hanno ridotto la capacità e la voglia di prestare loro dei soldi, ma da un altro lato credo che anche le aziende famigliari abbiano capito che per cogliere opportunità come l'internazionalizzazione e per crescere attraverso le acquisizioni serve avere soldi a disposizione. E per darsi risorse finanziarie in alcuni anni dell'ultimo decennio hanno rinunciato alla distribuzione di dividendi.

La crescita per acquisizioni non è sempre stata un tabù per le imprese famigliari di lungo corso?

Sì, ma da pochi anni si è innescato un trend in aumento. Le imprese centenarie hanno capito che se si resta piccoli non si può competere sull'estero. E ciò seppure magari ci si trovi in una dimensione da 200 milioni di fatturato, dimensione ragguardevole nei parametri nazionali ma ancora troppo piccola per competere con i big nel mondo. L'internazionalizzazione ha fatto sì che ciò venisse recepito con forza dalle imprese famigliari, le quali hanno capito che se non si vuole essere preda bisogna diventare in qualche modo predatori.



«Fondamentale gestire bene il passaggio generazionale»



«Affidarsi a un manager aiuta una selezione meritocratica»



Fabio Quarato

Il registro

Dal negozio alla grande industria A Como e Lecco 77 imprese

Al Registro delle Imprese storiche possono iscriversi le imprese con un esercizio ininterrotto per un periodo non inferiore a 100 anni. Un'iniziativa del sistema camerale che ha l'obiettivo di valorizzare le imprese che nel tempo hanno trasmesso alle

generazioni successive un patrimonio di esperienze e valori imprenditoriali.

Il progetto è nato nel 2011 in concomitanza con le celebrazioni del 150° Anniversario dell'Unità nazionale, su impulso dell'Unione Italiana delle Came-

re di Commercio e ha riscosso un notevole successo, come testimoniano le quasi 2.500 unità iscritte (44 delle quali in provincia di Como e 33 in provincia di Lecco) e dalle diverse richieste che continuano a pervenire.

1.406



I numeri

*Nel club delle centenarie ci sono 44 imprese di Como 33 di Lecco 119 invece quelle registrate in provincia di Milano
 Le attività ultracinquantenni sono invece 17636 in Lombardia mentre sono 1.406 le imprese nate in Lombardia prima del 1940*

Il club dei centenari

	ANNO AVVIO ATTIVITÀ		ANNO AVVIO ATTIVITÀ	
Ampelio Gorla Arredamenti Snc di Gorla Lino, Luciano e Carlo	1880		Impresa di Costruzioni Edili Luigi Lietti di Giuseppe Lietti & C. Srl	1895
Attilio Sommaruga Ortopedia	1849		Impresa Guffanti di Guffanti e Gianni & C. Snc	1846
Bar Bencini di Bencini Paola	1850		Impresa Mondelli Battista - Srl	1880
Bertarini e Vairetti Snc di Bertarini Cesare e Vairetti Mario	1870		Industria Tessile Gastaldi e C. Spa	1908
Bianchi Giovanni Srl	1866		Lechler Spa	1889
Brambilla Rosa	1892		Lino Orefice - Snc di Cleto Orefice	1856
C. Carcano e F.Llo Fu C. Srl	1870		Luigi Farina e C. - Sas	1868
Carrozzeria Bianchi - Snc di Maurizio Bianchi & C.	1870		Noseda Srl	1893
Cooperativa Moltrasina - Società Cooperativa	1902		Palmieri Elisa	1856
Cremeria Bolla Sas di Carenzio Anna & C.	1895		Peverelli Srl	1890
Cristallerie e Vetrerie di Grandate di Giorgio Lucca e C. Sas	1909	Rampini Ernesto Srl	1906	
Fasana Costantino Snc di Fasana Costantino ed Emilio e C.	1904	Rigamonti Francesco Spa	1905	
G.B. Mauri e Figli di Redaelli Società Agricola	1821	Ristorante Frate - Eredi Corti di Alberio Amelia	1893	
Hotel - Ristorante La Pergola	1886	Sala Franco	1806	
Hotel Belvedere Srl	1897	Società Cooperativa Edificatrice di abitazioni per gli operai	1901	
Hotel Victoria - Menaggio Srl H.V.M. Srl	1892	Società Del Politeama Srl	1908	
I Vasconi di Piero Vasconi	1910	Società Per Azioni Villa D'este	1873	
Immobiliare Albergo Funicolare Miralago Srl	1904	Successori Giuseppe Cattaneo Spa	1892	
Immobiliare Giuseppe Cattaneo Snc di Cattaneo Damiano Rocco & C	1903	Tagliabue Daniele di Luciano Tagliabue e C. Snc	1901	
Impresa Belluschi Snc di Ivo e Lucio Belluschi	1910	Taroni Spa	1880	
Impresa Castiglioni Srl	1900	Tessitura Serica A. M. Taborelli Srl	1895	
		Volontè Mosè Sas di Aldo Carlo Volontè	1906	

