

L'analisi del profilo di vitalità delle imprese longeve: una proposta metodologica[♦]

GIACOMO BÜCHI^{*} MONICA CUGNO[•]

Abstract

Obiettivi. Individuare i fattori di vitalità delle imprese manifatturiere longeve, ovvero le determinanti della continuità dell'istituto economico nel tempo.

Metodologia. Gli elementi di successo per la sopravvivenza della realtà imprenditoriale sono stati identificati grazie allo scouting della letteratura e validati attraverso interviste in profondità a imprenditori e manager di imprese manifatturiere longeve, stakeholder del territorio e istituzioni. Utili indicazioni sono altresì ricavate da case study e dalla testatura del questionario utile alla rilevazione del grado di diffusione dei singoli aspetti.

Risultati. Realizzazione della 'mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero', che censisce e classifica le dimensioni che favoriscono il perdurare dell'organizzazione consentendo di cogliere l'articolazione del fenomeno e di indagare le associazioni tra di essi intercorrenti.

Limiti della ricerca. Lo studio non approfondisce il ruolo degli asset economico-finanziari, la cui rilevanza può tuttavia essere valutata a mezzo delle informazioni di bilancio contenute del data-base AIDA. Tale integrazione è, pertanto, individuata tra le linee di sviluppo del progetto.

Implicazioni pratiche. Il modello analitico validato dallo studio fornisce la strumentazione indispensabile alla misurazione della diffusione dei fattori di vitalità nel collettivo di riferimento e all'individuazione dei profili che hanno decretato la continuità delle imprese manifatturiere ultracentenarie. Il set di indicatori potrà inoltre risultare utile nel riconoscimento dei fattori di successo e/o di criticità.

Originalità del lavoro. Il saggio si inserisce nel filone della letteratura sulla vitalità e longevità di impresa sviluppando modelli concettuali già presenti e integrando tali gli studi in vista di conseguire una piena rappresentatività semantica dei fattori oggetto di studio e delle loro determinanti.

Parole chiave: longevità e vitalità di impresa; manifattura; imprese ultracentenarie

Objectives. To single out the factors of vitality of longevity of manufacturing companies or rather to determine the continuity of the above in the economic setting over time.

Methodology. The elements of success of the duration of the business have been identified thanks to the analyzing of international literature sustained by the indepth interviews with entrepreneurs, managers of these long-standing industrial companies, shareholders of territories and institutions. Useful information was also extracted by case studies and analysis of the questionnaire that allow us to find the degree of spreading of each aspect.

Findings. Creation of 'maps of factors of vitality of the longevity companies of manufacturing concerns that assessed and classsified the dimentions that help to favour the duration of the concerns, allowing one to find out the structure of this phenomenon and to investigate the association that exists between them.

Research limits. The study doesn't go indepth into the study of the financial-economic aspect whose importance can be evaluated through the balance sheet of the data-base AIDA. Such intergration therefore can be read between the lines of the development of the project.

Practical implications. The analytical model supported by the study, supplies the indispensable means of measuring the spreading of vitality factors in the collective case studies and to find out the profiles that have determined the continuity of manufacturing concerns of these firms of long duration. The set of indicators will also enable us to determine the success factors and /or weaknesses (weak points).

Originality of this study. The study can be included in the field of literature of duration or longevity of a manufacturing concern developing conceptual models already known and supplementing such a study, in view of reaching a full semantic representation of the factor under examination and of their determining factors.

Key words: longevity and vitality of enterprises; manufacturers; over 100-year-old companies

♦ Il lavoro fa parte integrante del progetto «Longevity, Continuity and Performance Firms» attivato dall'Università di Torino. Obiettivo della ricerca è comprendere e analizzare la metamorfosi dei modelli operativi e strategici di impresa nell'attuale contesto economico caratterizzato da una crescente turbolenza, dinamicità e incertezza. Coordinatore scientifico: Giacomo Büchi.

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Torino
e-mail: giacomo.buchi@unito.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Torino
e-mail: monica.cugno@unito.it

1. Premessa

Il quadro del sistema imprenditoriale italiano che emerge dall'analisi dei vari istituti di ricerca economica (tra gli altri, Movimprese 2014) mostra che la crisi sta selezionando le imprese nei vari comparti economici e - forse con maggior virulenza - nel settore manifatturiero. Accanto a organizzazioni che vengono ogni giorno "spazzate dal mercato", ne esistono altre le cui origini si perdono nel tempo.

Le imprese longeve manifatturiere italiane, ed in particolare quelle ultracentenarie, 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 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, infatti, 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... con le eventuali evoluzioni che il progresso ha consentito o imposto loro.

Si tratta di fattori - molto spesso intangibili - che meritano 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. Nonostante alcuni tentativi di conoscere da vicino la laboriosità delle imprese longeve, la vitalità di questi istituti economici sfugge però ancora agli studi di management. I contributi tendono infatti a concentrare l'attenzione sul ruolo del trasferimento delle conoscenze e competenze sedimentate nella figura dell'imprenditore o per contro sui problemi generati dalla contrapposizione tra sfera familiare e organizzazione.

In vista di sistematizzare il quadro di conoscenze disponibili e di esplorarne gli aspetti in ombra, il presente studio circoscrive e affronta due *research question*, con particolare riferimento al settore manifatturiero.

1. *Quali criteri individuano un'organizzazione come impresa longeva?*
2. *Quali sono i fattori che decretano la vitalità e la longevità delle strutture imprenditoriali?*

La 'mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero' che ne scaturisce rappresenta un'evoluzione, in termini di concettualizzazione, di proposizioni già presentate nella letteratura dell'economia e gestione delle imprese. È solo il caso di accennare che il modello teorico fornisce la possibilità di identificare diversi profili o archetipi di impresa longeva sulla base di una pluralità di dimensioni che possono cogliere le differenti sfaccettature di questa tipologia di imprenditoria.

Il saggio è strutturato in cinque parti. Il secondo paragrafo presenta il *framework* teorico della longevità e vitalità di impresa. Il terzo paragrafo esplicita la diversa durata del ciclo di vita delle imprese. Il quarto paragrafo descrive la metodologia per pervenire alla definizione della *mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero*. Il lavoro è completato da mirate riflessioni e fornisce interessanti spunti per ricerche future.

2. Longevità e vitalità di impresa: la review della letteratura

I concetti di 'longevità e vitalità dell'istituto economico' conferiscono l'imprinting della dottrina della Tecnica industriale e commerciale (ora Economia e gestione delle imprese) fin dalle sue origini. Il filo conduttore degli studi può essere analizzato, pur senza pretesa di esaustività, in tabella. 1.

Dal breve excursus è possibile individuare che l'impresa è un istituto economico la cui attività è destinata a perpetuarsi nel tempo grazie a un'energia vitale.

Tab. 1: Le principali definizioni di longevità e vitalità di impresa

Autore	Definizioni
Paccès (1935 e 1939:239)	L'impresa è una combinazione durevole di lavoro, capitale e tecnica (dotato) di forza vitale o fervore vitale o forza interna aziendale (1939: 244-245) che non conosce morte fisiologica (1939: 239).
Zappa (1956:37-38)	L'impresa è un istituto economico destinato a perdurare, alla ricerca di continuità economica per un'opera non mai compiuta.
Cursi (1960:73 e 93)	Impresa come un fenomeno di tempo, che solo nel tempo può trovare la sua esplicazione.
Merlani (1963:35)	La continuità dell'impresa deve essere il pensiero primo del dirigente: ogni scelta deve sempre correlate le necessità dell'oggi con le probabili necessità del domani.
Masini (1970:10)	Impresa come istituto economico duraturo.
Fazzi (1982:87)	La salda continuità di esistenza dell'impresa costituisce la costante mira di chi ne regge le sorti.
Rullani (1984:44)	Il sistema (impresa) [...] arriva a porsi come fine in sé, portando avanti prima di tutto la sopravvivenza.
Beer (1985:63)	Un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi ed opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi e adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficiente nel suo ambiente.
Golinelli (2000)	Un sistema che sopravvive, rimane unito ed integrale, un sistema che è omeostaticamente equilibrato e che possiede meccanismi ed opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi e adattarsi. [...] (Il sistema vitale deve porre in essere) costantemente relazioni e interazioni con il contesto, al fine di assicurarsi la sopravvivenza e lo sviluppo (2000:110)

Fonte: ns. elaborazioni

La continuazione di impresa è misurata dalla durata (o dall'età) della realtà imprenditoriale, cioè dal tempo trascorso dalla data di costituzione dell'organizzazione - fondazione - (William e Jones, 2009). Sotto questo aspetto la continuità di impresa può essere utilizzata come sinonimo di sopravvivenza e utilizzata come una misura alternativa¹ del successo dell'impresa: più a lungo rimane in vita la realtà imprenditoriale (e di conseguenza evita l'uscita dal tessuto imprenditoriale) e maggiore sarà la sua riuscita. Lo mettono in luce gli studi di management (Van Praag, 2003; Lubinski *et al.* 2011, tra gli altri), lo testimoniano alcune realtà imprenditoriali che operano ininterrottamente attraverso i decenni e i secoli, lo valorizzano le associazioni e le istituzioni pubbliche (Rossato, 2013).

Quali criteri individuano un'organizzazione come impresa longeva?

L'etimologia del vocabolo *longevità* è di derivazione tardo latina (Zanichelli, 2011). Proviene dal lemma *longevitas* che ha la sua radice in *longevus*. Quest'ultimo si compone a sua volta dei vocaboli *lōngus* ed *āevum*: il primo recante il significato di lungo e il secondo di età. La longevità è

¹ Si vuole in questa sede sottolineare che i tradizionali indicatori economici finanziari non sono sufficienti ad esprimere lo "stato di salute" attuale né tantomeno il mantenimento della capacità competitiva della realtà imprenditoriale; senza contare che il successo è un qualcosa di effimero se non destinato a persistere nel tempo.

dunque la capacità fisiologica di un organismo di sopravvivere oltre il limite ritenuto medio alla specie alla quale appartiene. In questa accezione il termine rimanda al concetto al numero di anni in cui l'essere può rimanere in vita.

Si può quindi definire 'impresa longeva' quella realtà imprenditoriale che ha un'aspettativa di vita è superiore alla media.

I vari studi che hanno indagato il fenomeno sono concordi nell'individuare che l'impresa ha una durata breve: dai sei anni (Unioncamere Nazionale, 2009) a poco più di dodici anni per le realtà imprenditoriali giapponesi e europee (De Geus, 1997:2); le organizzazioni imprenditoriali con maggior capitalizzazione - misurata con l'indice S&P 500 - a malapena raggiungono, nel settennio 2005-2012, la maggiore età (Foster, 2012).

La crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008 ha intensificato tale selezione "mantenendo in vita" le imprese più sane. Le realtà più deboli² sono, infatti, destinate ad allearsi o a essere acquisite da realtà più forti - mortalità apparente - o a chiudere definitivamente - mortalità reale - (Arrighetti, 1991).

3. La differente durata delle realtà imprenditoriali

Le organizzazioni economiche, come gli esseri viventi, hanno un proprio ciclo di vita: nascono, si sviluppano, maturano, invecchiano (declino) e spesso muoiono. All'interno di ogni fase e il passaggio da uno stato all'altro dà origine a particolari momenti di discontinuità caratterizzati da periodi - più o meno lunghi - di cambiamento organizzativo, gestionale e strategico. La durata delle sospensioni dipende da numerosi fattori interni ed esterni al soggetto economico.

I destini delle realtà imprenditoriali sono molteplici e differenti, ma possono essere ricondotti a quattro caratterizzazioni (Giarretta, 2004).

- *L'impresa nasce e muore in un arco di tempo estremamente limitato.* Nel tessuto imprenditoriale i tassi di natalità sono molto elevati e differenti a seconda dei settori economici e della localizzazione³. Di queste, molte realtà imprenditoriali muoiono entro i primi anni di vita (*mortalità infantile*) senza portare a compimento il proprio disegno⁴. Le imprese escono rapidamente dal settore di attività economica in cui sono entrate perché guidate da una strategia di tipo *try and see*⁵ (Contini e Revelli, 1986; Balloni, 1994) o perché sono *imprese-non imprese* (Baccarani e Giarretta, 2004). I soggetti diventano imprenditori per l'opportunità di guadagno o perché vedono nella scelta imprenditoriale una risposta alla carenza o mancanza di alternative professionali (*self-employer*). L'assenza di vocazione supporta la tendenza al "fai da te", all'improvvisazione del governo e della gestione dell'organizzazione. Molte delle imprese

² Si tratta, in alcuni casi, di istituzioni economiche in grado di accumulare grandi risorse ma con fragili modelli di business.

³ Un maggiore numero di nuovi entranti rileva i settori economici dove è più elevato il tasso di crescita e più alte sono le attese di profitto. In tali comparti i rischi sono maggiori e di conseguenza più cospicua è la mortalità infantile dei soggetti imprenditoriali. Le imprese che operano in settori ad alta tecnologia sembrano avere una minore probabilità di sopravvivenza rispetto alle imprese dei settori *low-tech* (Agarwal e Audretsch, 2001; Agarwal *et al.*, 2002; Esteve-Pérez *et al.*, 2004; Esteve-Pérez e Mañez-Castrillejo, 2008). I tassi di rischio elevati possono essere interpretati come il risultato di una rapida obsolescenza dell'impresa che si verifica con maggior rapidità nei settori altamente innovativi (Agarwal e Gort, 2002) e/o dalla maggiore esposizione, di tali tipologie di organizzazioni, alle imperfezioni dei mercati dei capitali (Carpenter e Petersen, 2002)

⁴ L'impresa non può essere, né restare senza scopo (Parsons, 1960:16). La finalità istituzionale-generale si identifica con l'atto costitutivo dell'impresa e lo statuto. Lo scopo, per le imprese for profit, collima nel produrre un preciso bene e/o servizio.

⁵ Il tessuto imprenditoriale è composto da: un nucleo consolidato di imprese (*hard core*), sufficientemente strutturate e dotate di una dimensione efficiente per operare in modo stabile nel settore economico; e una frangia (*fringe*) costituito da un elevato numero di organizzazioni economiche marginali - inefficienti per struttura e dimensione - soggette ad elevata turbolenza tanto in entrata quanto in uscita. Nel *fringe* la pressione competitiva è molto elevata e le condizioni di economicità delle imprese sono molto sensibili alle dinamiche congiunturali. Secondo gli Autori è una sorta di *zona pre-natale* che serve all'impresa per diventare efficiente e crearsi una struttura organizzativa in grado di reggere alla turbolenza e che le permetta di entrare nel nucleo stabile. Le basse barriere all'entrata e all'uscita dal *fringe* favoriscono le strategie di tipo *try and see*, tipiche di imprese nate per "imitazione", per sfruttare opportunità di guadagno e per un personale impulso del progetti imprenditoriale. Tali condizioni fanno presupporre la mancanza di un'attenta valutazione del governo dell'organizzazione nel medio-lungo termine, oltre che di un reale spirito imprenditoriale e di cultura di impresa.

avviate in periodi di crisi o in particolari settori (rivenditori, commercianti, liberi professionisti) tendono poi ad adottare un modello di business statico e ripetitivo mostrando una bassa propensione al cambiamento e all'innovazione, con una conseguente maggior probabilità al fallimento.

- *L'impresa nasce e muore giovane.* Si tratta del fenomeno cosiddetto impresa-uomo, ossia organizzazioni imprenditoriali che rappresentano l'estensione della persona - imprenditore - e che non riescono di conseguenza a prolungare la loro esistenza oltre la vita del fondatore. Da un'analisi condotta da Abravanel, Ward e McKinsey sulle imprese familiari emerge che solo il 7% delle imprese di nuova costituzione è venduto a terzi, il 13% passa nelle mani della seconda generazione e di questo solo il 3% ha uno sviluppo dell'attività (Zocchi, 2008:4).
- *L'impresa nasce, si sviluppa, mantenendo ridotte dimensioni, e muore.* Per l'impresa la crescita dimensionale non rappresenta necessariamente un sentiero obbligato. Molto spesso le istituzioni economiche che decidono di non ampliare le proprie dimensioni strutturali, trovano la loro "genesi" nel progetto di vita del loro fondatore o del continuatore dell'attività economica: indipendenza del lavoro, autogestione, autogoverno, autonomia e finanziaria, operare in nicchie di mercato. Si tratta di fattori che non rendono conveniente un "allontanamento" dalle proprie dimensioni e dal proprio operato.
- *L'impresa nasce, si sviluppa e - indipendentemente dalle dimensioni - perdura nel tempo.* Si tratta di realtà imprenditoriali che si sono presentate, nei primi anni della loro vita, come organizzazioni semplici, ma che hanno saputo evolversi e trasformarsi in organizzazioni complesse. Soggetti economici che sembrano aver vinto la "sfida del tempo" sopravvivendo per moltissimi anni - in alcuni casi secoli - e che hanno saputo utilizzare le varie crisi - interne ed esterne - per crescere e rinnovarsi.

Da questo punto di vista, le imprese longeve possono essere considerate esempi di sistemi⁶, ossia delle realtà in grado di sopravvivere alla tradizionale *selezione naturale*⁷ e alla *lotta per l'esistenza* che contraddistingue i primi anni di attività - *liability of newness* - e grazie al loro equilibrio dinamico nel tempo⁸ (Amaduzzi, 1967) hanno saputo continuare la loro attività.

Le realtà imprenditoriali longeve dimostrano di possedere quella morfogenetica autonoma (Panati, 1970:7), ossia quella metamorfosi strutturale o capacità di autogenerazione - proprietà autopoietica (Maturana e Varela, 1980) - in grado di recuperare al proprio interno le risorse, le competenze e conoscenze e trasformarle per innescare nuovi percorsi di co-evoluzione ambientale⁹.

⁶ In questo caso sosteniamo la tesi per cui l'impresa diventa sistema - non lo è per definizione. Affinché ciò avvenga è necessario che si verifichino le seguenti condizioni (Cafferata, 2010:60-ss): a) sia un insieme di parti e relazioni differenziate l'una con le altre in modo razionale; b) questo insieme sia integrato da una *visible hand*; c) venga strutturato secondo un progetto che mantenga un suo ordine; d) sia chiaramente finalizzato e ampiamente condiviso grazie ad un appropriato stile di leadership.

⁷ Il termine selezione naturale è da intendersi in senso darwiniano: l'aggettivo *naturale* implica che «le caratteristiche dell'ambiente favoriscono in modo differenziale la riproduzione di alcune mutazioni e la distruzione di altre [...] (ed è possibile che) tutto questo adattarsi, fallire, mutare e riprodursi avvenga senza guida, sia casuale o che abbia almeno scarsa razionalità» (Weick, 1993:245). La selezione non cessa mai e «lavora silenziosamente e impercettibilmente, quando e dovunque se ne offra l'occasione, al miglioramento di ogni essere vivente in relazione alle sue condizioni di vita organiche e inorganiche» (Darwin, 1859). Quando ci trasferiamo del tessuto imprenditoriale, poiché nulla o poco resta fermo, il comportamento dell'impresa può «attivare propri sensori e proprie capacità, che sono in grado di modificare l'ambiente di riferimento e "piegarlo" a una desiderata strategia: è questo che avviene dopo i primi anni vita, quando l'impresa sopravvissuta si avvale dei risultati tratti dall'esperienza, determinando processi che definiamo di *selezione competitiva*» (Cafferata, 2009:197).

⁸ Un'impresa che non ha equilibrio o il cui squilibrio si protrae nel tempo è definita una pseudo-impresa, ossia è una realtà imprenditoriale che è destinata a lasciare il settore economico in cui è entrata (Fazzi, 1982:75).

⁹ «In virtù delle proprietà morfologiche che sono attribuite (alla realtà imprenditoriale, esse) hanno in sé dei meccanismi di autorigenerazione che le consentono di prolungare teoricamente la propria esistenza per un numero indefinito di anni, sia perché il passaggio nel tempo potrebbe anche non provocare sull'impresa quei processi di decadimento che provoca sugli uomini» (Giaretta, 2004:xii)

4. La mappa dei fattori di longevità e vitalità

4.1 La metodologia adottata

Quali sono i fattori che decretano la vitalità e la longevità delle strutture imprenditoriali?

A livello di letteratura di management, la longevità di impresa può essere ricondotta al più ampio - e forse più conosciuto - filone di studi del family business (tra gli altri Corbetta, 2010). I lavori che ne scaturiscono soffermano l'attenzione sulla continuità dell'istituto economico - con particolare attenzione al passaggio generazionale (Zocchi, 2007 e 2008) -, sulle diverse problematiche che derivano dalla sovrapposizione della sfera familiare all'attività di business (Bertini, 2006; Devecchi, 2008), sull'identificazione di un sistema family business (Tardivo e Cugno, 2011).

La necessità di indagare gli elementi che consentono all'impresa di perdurare nel tempo, indipendentemente dalla natura familiare dell'istituto economico, fa emergere un nuovo campo di ricerca, che si propone di analizzare i fattori di vitalità che possono contribuire a migliorare il tasso di sopravvivenza delle realtà imprenditoriali (Peter e Waterman, 1982; Collin e Porras, 1994; De Geus e Senge, 1997; D'Egidio, 1999; Collins, 2000; Foster e Kaplan, 2001; Albrecht, 2003; Giarretta, 2004; Ward, 2004; O'Hara, 2004; Miller, Le Breton-Miller, 2005; Fahed-Sreih e Djounddourian, 2006; Marcus, 2006; Stadler, 2007 e 2012; Bakr Ibrahim *et al.* 2009; Buzzavo e Gatti, 2012; Rossato, 2013, Capasso *et al.* forthcoming).

I vari lavori mettono in luce che diversi sono gli elementi che consentono di ottenere un'energia vitale al soggetto imprenditoriale. Tra i più analizzati si annoverano: l'importanza della famiglia; l'identità aziendale, la solida reputazione dell'impresa, il radicamento con il territorio, la capacità relazionale, la leadership, la soddisfazione dei collaboratori, l'innovazione, il capitale intellettuale, la *customer loyalty*, il prodotto tradizionale, l'internazionalizzazione, l'alta refrattarietà all'apertura al capitale di terzi e ai manager esterni, l'etica. Ma la lista potrebbe continuare.

Per costruire la *'mappa dei fattori di vitalità delle imprese ultracentenarie del settore manifatturiero'* è stato pertanto necessario identificare macro-aree (poli) in cui collocare in seconda battuta i fattori di successo - misurati su puntuali indicatori - più significativi.

4.2 La validazione del modello teorico

La *mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero* è validata e integrata attraverso 15 interviste in profondità a imprenditori di imprese longeve¹⁰ e 3 *focus group* a imprenditori e manager di imprese longeve, *stakeholder* del territorio ed istituzioni¹¹. Utili indicazioni sono altresì ricavate da mirati studi di caso. In sede di costruzione del modello teorico è emersa la necessità di riconoscere i fattori di successo percepiti dall'imprenditore - che sono stati rilevati in sede di intervista - da quelli reali - individuati dall'analisi dei risultati -.

Il modello è stato validato attraverso la realizzazione di un questionario on-line - all'inizio della primavera 2014 - a 569 imprese manifatturiere ultracentenarie italiane iscritte al Registro delle imprese storiche italiane (Unioncamere, 2014), hanno validato il questionario 66 imprese ultracentenarie con un tasso di risposta del 12%.

¹⁰ L'intervista diretta non strutturata ha consentito di acquisire informazioni specifiche circa la singola organizzazione imprenditoriale: orientamenti, storia aziendale, modalità di acquisizione delle competenze e delle risorse distintive).

¹¹ Come noto, le tecniche qualitative consentono di approfondire le esperienze, le conoscenze e le opinioni degli intervistati nella veste di "testimoni privilegiati" sulle dinamiche del fenomeno, producendo delle informazioni complementari ai dati che possono essere raccolti in un secondo tempo attraverso un'analisi empirica del collettivo della ricerca. Rispetto alla più diffusa metodologia quantitativa, la ricerca di tipo qualitativa non è in grado di stabilire relazioni probabilistiche causa-effetto e non misura le connessioni tra determinate variabili oggetto di studio. Le informazioni fornite risultano, tuttavia, più approfondite e consentono di comprendere in modo esauriente il fenomeno indagato.

4.3 Il modello teorico

La *mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero* (tavola 2) si compone di 11 poli: *profilo della realtà imprenditoriale, fattori di energia vitale riconosciuti dall'imprenditore, strumenti per la salvaguardia del valore creato nel tempo, innovazione sociale, principali linee di cambiamento, network, profilo internazionale, brand, struttura organizzativa e leadership, prospettive della realtà imprenditoriale*. Ogni macro-area è distinta in dimensioni.

La longevità dell'impresa è connessa al benessere dell'intera organizzazione e, quindi, coinvolge molteplici elementi. Ciascuna dimensione ha un proprio 'stato di salute', ma presa singolarmente non può esprimere la reale forza vitale della realtà imprenditoriale. Spesso gli indicatori positivi di una dimensione possono nascondere "stati patologici" anche gravi di altri elementi, che possono mettere a rischio la sopravvivenza della realtà oggetto di analisi¹². È necessario quindi monitorare le varie dimensioni contemporaneamente per aver un quadro sulla forza interna. A ogni impresa longeva corrisponde, infatti, un tipico e specifico *mix di fattori di successo* che nel tempo viene a modificarsi in funzione: dello scenario dell'ambiente esteso e di quello competitivo, delle condizioni dell'impresa (ciclo di vita, tasso di crescita, dimensione, fatturato, prodotto), della proprietà, dell'identità e della composizione della famiglia, delle scelte gestionali, ect.

Dall'analisi delle misurazioni riportata in tabella è possibile individuare come alcune variabili hanno natura demografica, altre oggettiva (fatturato, numero di marchi e prodotti) altre di natura soggettiva (percezione della valutazione del grado di continuità/vitalità di impresa). Per queste ultime si è reso infine necessario misurarne la significatività nella determinazione della continuità e vitalità di impresa attraverso una scala Likert 1 (minimo) 5 (massimo).

5. Prime conclusioni e lineamenti futuri di ricerca

Lo studio conferma la validità dello strumento analitico *mappa di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero*.

Come si è avuto modo di analizzare il modello teorico si sviluppa sulla base degli assunti riconosciuti attraverso lo *scouting* della letteratura di management e la validazione di un pool di esperti, individuando nelle risorse del patrimonio intellettuale e reputazionale dell'impresa gli elementi fondanti del successo dell'organizzazione. La valutazione viene realizzata con una prospettiva dinamica della gestione di impresa, grazie all'inserimento di opportune variabili.

I fattori di successo possono essere misurati e valutati a livello di vitalità dell'intera organizzazione o a livello di macro-area (polo) o a livello micro (singolo fattore).

I risultati sottolineano l'esigenza di estendere l'analisi empirica: alle imprese ultracentenarie italiane appartenenti a settori economici differenti e a realtà organizzative con età differenti. Tali integrazioni permetterebbero di mappare i fattori di vitalità che hanno consentito loro di perdurare nel tempo offrendo la possibilità di ottenere un corretto "metro" di vitalità delle imprese longeve.

I dati raccolti - organizzati in un data-base informatizzato - e sottoposti ai normali controlli di validità, potrebbero essere elaborati anche attraverso il ricorso di tecniche di: riduzione dei dati - *cluster analysis*, analisi fattoriale -, ricerca dei nessi di casuali - regressioni multidimensionali -, individuazione dei *network* - *network analysis* -, esplorazione delle differenze/agglomerazioni spaziali - *spatial analysis* -.

I risultati della ricerca sopra descritta, integrati da un'attenta e mirata riflessione, diretta all'interpretazione alla luce dei rilievi della letteratura di management strategico, fornirebbero importanti orientamenti per la direzione delle imprese manifatturiere e il *government* del territorio.

¹² A titolo esemplificativo, si ricordano le realtà imprenditoriali Cirio e Parmalat che, pur distinguendosi per la produzione di qualità e la continua innovazione di prodotto, non sono state esenti da momenti di discontinuità di impresa dovuti a una incauta e non etica gestione economico-finanziaria.

Tab. 2: La mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero

Polo - PROFILO DELLA REALTÀ IMPRENDITORIALE			
Descrizione:	Individua l'identikit dell'organizzazione: informazioni anagrafiche, di governance, di localizzazione, di caratterizzazione dell'attività.		
Principali autori:	Bonomi e Rapello, 2007; Cabiddu e Pettinao, 2008; Caroli, Bonti e Cori, 2011; Pilotti, 2011; Schillaci e Longo, 2010; Schillaci e Gatti, 2011; Caroli, 2011; Cafferata e Dossena, 2012; Goto, 2013; Büchi e Cugno, 2013		
Misurazione:	dato reale (natura oggettiva)		
Dimensioni:			Autori specifici
	Anno di fondazione (età)	}	
	Impresa artigiana		
	Settore di attività		
	Forma giuridica		
	Provincia di localizzazione		Bagnasco, 1997
	Impresa è insediata in zona rurale		Willians e Jones, 2010
	Impresa familiare		Chu, 2009; Berrone <i>et al.</i> 2012; Block, 2011; Block <i>et al.</i> , 2012
	Coincidenza famiglia fondatore con quella attuale (dinasty)		
	Generazione coinvolta		
	N. dipendenti (dimensione)		
	% familiari organi di governo		
	% familiari impegnati gestione di impresa		
	% familiari che operano all'interno dell'impresa		
	Manager familiari guidano l'impresa		
	N. Prodotti offerti		
	N. marchi presenta mercato		
	Ammontare fatturato		

Polo - FATTORI DI ENERGIA VITALE RICONOSCIUTI DALL'IMPRENDITORE			
Descrizione:	Misura l'importanza che l'imprenditore attribuisce al singolo aspetto nella vitalità di impresa.		
Principali autori:	Peter e Waterman, 1982; Collin e Porras, 1994; De Geus e Senge, 1997; D'Egidio, 1999; Collins, 2000; Foster e Kaplan, 2001; Albrecht, 2003; Giaretta, 2004; Ward, 2004; O'Hara, 2004; Miller, Le Breton-Miller, 2005; Fahed-Sreih e Djounddourian, 2006; Marcus, 2006; Stadler, 2007 e 2012; Bakr Ibrahim <i>et al.</i> 2009; Buzzavo e Gatti, 2012; Rossato, 2013, Capasso <i>et al.</i> forthcoming		
Misurazione:	Soggettiva (Scala 1-5, definita autori)		
Dimensioni:			Autori specifici
	Identità della famiglia		Dyer, 2006
	Importanza del marchio		
	Solida reputazione economico-patrimoniale		Koiranen, 2002
	Prodotto tradizionale		
	Qualità del prodotto		
	Innovazione del prodotto		
	Capacità di riconoscere, valutare e cogliere le opportunità che si manifestano		
	Avvalersi di maestranze qualificate		
	Attenzione al cliente		
	Insieme di valori etici alla base dell'attività di impresa		Schillaci e Longo, 2010
	Radicamento con il territorio		
	Sviluppo di capacità relazionali esterne all'impresa		
	Importanza della famiglia nella governance di impresa		Bjuggren e Sund 2001, 2002
	Mantenimento dei principi cardine su cui l'impresa è stata fondata		Tàpies e Fernandez 201
	Refrattarietà ad intraprendere investimenti		Aronoff e Ward 2000
	Importanza del leader nella continuazione di impresa		
	Operare in mercati internazionali		
	Capacità di costruire risorse umane con skills ritenute unite nel contesto sociale	Grado di importanza	
	Limitato turnover del vertice aziendale	[Scala Autori]	
	Limitato turnover dei dipendenti		
	L'impresa è al servizio della famiglia		
	La famiglia è al servizio dell'impresa		Turco e Fasiello, 2009
Polo - STRUMENTI PER LA SALVAGUARDIA DEL VALORE CREATO NEL TEMPO			
Descrizione:	Individua se e come il patrimonio industriale sia una risorsa strategica in grado di differenziare la produzione e consentire una migliore comunicazione del prodotto.		
Principali autori:	Peter e Waterman, 1982; Collin e Porras, 1994; De Geus e Senge, 1997; D'Egidio, 1999; Collins, 2000; Foster e Kaplan, 2001; Albrecht, 2003; Giaretta, 2004; Ward, 2004; O'Hara, 2004; Miller, Le Breton-Miller, 2005; Fahed-Sreih e Djounddourian, 2006; Marcus, 2006; Stadler, 2007 e 2012; Bakr Ibrahim <i>et al.</i> 2009; Buzzavo e Gatti, 2012; Rossato, 2013, Capasso <i>et al.</i> forthcoming		
Misurazione:	Soggettiva (Scala 1-5, definita autori)		
Dimensioni:			Autori specifici
	Sede storica		
	Museo di impresa		Montemaggi e Severino, 2007
	Archivio storico		
	Architettura industriale		Bonfanti <i>et al.</i> , 2013
	Partecipa ad eventi culturali e artistici		

Polo - INNOVAZIONE SOCIALE			
Descrizione:	Individua se e come l'impresa ha attivato un programma di innovazione sociale a favore dei dipendenti e della collettività. Tali programmi forniscono un sostegno ai dipendenti sotto forma di welfare.		
Principali autori:	Wagner, 2010; Pavolini <i>et al.</i> 2013,		
Misurazione:	dato reale (natura oggettiva)		
Dimensioni:			Autori specifici
	Programma di responsabilità sociale		
	Progetti di filantropia di impresa		
	Iniziative di welfare aziendale		
Polo - PRINCIPALI LINEE DI CAMBIAMENTO			
Descrizione:	Individua quali		
Principali autori:	Zanni, 2008; Enkel <i>et al.</i> 2009; Chrisman et a. 2010; 2012; Munari <i>et al.</i> 2010; Schilling, 2013, Chiappei e Capacci, 2013		
Misurazione:	dato reale (natura oggettiva) Cambiamento, N. cambiamenti, Anno in cui è avvenuto cambiamento		
Dimensioni:			Autori specifici
	Cambiamento dell'attività di impresa		
	Innovazione di prodotto		
	Ampliamento gamma di prodotti		
	Gamma di marchi		
	Innovazione di processo		
	Ampliamento attività di impresa		
	Crescita dimensionale		
Polo - SODDISFAZIONE DEGLI STAKEHOLDER			
Descrizione:	l'importanza che l'imprenditore attribuisce alla soddisfazione dei vari stakeholder.		
Principali autori:	Golinelli, 2000; Giaretta, 2004; Wagner, 2010; Caroli, 2011; Fontana e Caroli, 2013; Rossato, 2013		
Misurazione:	Soggettiva (Scala 1-5, definita autori)		
Dimensioni:			Autori specifici
	Clienti	Grado di importanza [Scala Autori]	
	Fornitori		
	Azionisti, finanziatori		
	Dipendenti		
	Concorrenti		
	Comunità locale/territorio		
	Membri della famiglia		Corbetta, 2010

Polo – NETWORK			
Descrizione:	Misura la creazione di network tra impresa e enti. Tali relazioni possono essere già avviate o da avviare in caso di necessità.		
Principali autori:	Penrose (1959); Itami (1987); Teece <i>et al.</i> (1997); Stewart (1997); Sveiby (1997); Edvinsson e Malone (1997); Tuco e Fasliello 2011		
Misurazione:	Soggettiva (Scala 1-5, definita autori)		
Dimensioni:	Autori specifici		
Avviati:	Altre imprese		
Rapporti di collaborazione	Università/politecnici		
	Centri di ricerca		
	Camere di commercio		
	Unioni industriali		
	Associazioni di categoria		
	Associazioni non profit		
	Enti pubblici		
Consulenza tecnica o supporto tecnico (formale o informale)	Altre imprese		
	Università/politecnici		
	Centri di ricerca		
	Camere di commercio		
	Unioni industriali		
	Associazioni di categoria		
	Associazioni non profit		
Enti pubblici			
Da avviare in caso di bisogno	Membri della famiglia		
	Rete amicale		
	Dipendenti		
	Imprese professioniste		
Imprese che non beneficiato di supporto tecnico dell'impresa	Imprese appartenenti allo stesso settore		
	Imprese appartenenti a settori diversi		

Polo - PROFILO INTERNAZIONALE DELL'IMPRESA				
Descrizione:	Misura la propensione all'internazionalizzazione			
Principali autori:	Lefebvre e Lefebvre, 2002; Cerruti e Paolinni, 2009; Pepe e Zucchella, 2009; GÖRG e Spaliara, 2009; Giovannetti <i>et al.</i> , 2011			
Misurazione:	oggettiva (dato reale)			
Dimensioni:	Autori specifici			
	Impresa opera all'estero	Ns. adattamento su Cerrato, 2009		
	In quale anno è stato intrapreso il percorso di internazionalizzazione			
Dispersione geografica	In quanti mercati opera			Rugman e Vebeker, 2004 e 2007 Ghemawat, 2001
	In quali mercati opera (UE, Altri paesi europei, America del Nord, America del Centro-Sud, Asia, Australia, Africa) [item Autori]			
Mercati di sbocco	% Fatturato			Sullivan, 2004
Risorse allocate	% Risorse allocate all'estero			
	% Acquisti all'estero			
	% Dipendenti all'estero			
	% Controllate all'estero			
Finanziaria	% Quota di mezzi propri detenuta da investitori esteri			Hassel <i>et al.</i> , 2003
	% Quota dei debiti totali facenti capo a creditori esteri			
	% Accordi e partnership con imprese estere		Coviello e Munro, 1997	
Business network	L'impresa è quotata in un mercato estero			
	La proprietà di impresa è straniera			
Polo - BRAND				
Descrizione:	Misura l'importanza degli elementi del brand nella continuazione di impresa.			
Principali autori:	Gallucci e Santulli, 2013; Vicari <i>et al.</i> 2013			
Misurazione:	oggettiva (dato reale) [presenza/assenza] soggettiva [importanza attribuita]			
Dimensioni:	Autori specifici			
	Nome famiglia	Presenza/assenza ↓ Grado di importanza [Scala Autori]	Montemaggi e Severino, 2007	
	Iniziali della famiglia			
	Slogan			
	Stemma			
	Simboli/logo			
	Nome del prodotto			
	Premi e riconoscimenti			
	Anno di fondazione			
	Luogo di origine			
	Simbolo della zona			

Polo - STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LEADERSHIP			
Descrizione:	Misura la struttura organizzativa dell'impresa		
Principali autori:	Penrose, 1959 e 1972; Prahalad e Hamel, 1990; Canossa, 2006; Singer, 2006; De Massis 2008 e 2013; Chirico e Salvato, 2008; Carboni <i>et al.</i> 2009; Chirico e Nordqvist, 2009; Cassia <i>et al.</i> 2011 e 2012; Berrone <i>et al.</i> 2013		
Misurazione:	oggettiva (dato reale) [presenza/assenza] soggettiva [importanza attribuita]		
Dimensioni:			Autori specifici
	Valori dell'impresa sono formalizzati		
Competenze del/i			
Leader	Acquisite sul campo (autoformazione, affiancamento professionale...)	Grado di importanza [Scala Autori]	Habbershon e Williams, 1999; Cabrera-Suàrez <i>et al.</i> , 2001; Bjuggren e Sund, 2001, 2002; Steier, 2001
	Certificate da un titolo di studio		
	Elevati livelli di istruzione (laurea, master...)		
	Specializzazioni di settore		
Manager	Acquisite sul campo (autoformazione, affiancamento professionale...)		
	Certificate da un titolo di studio		
	Elevati livelli di istruzione (laurea, master...)		
	Specializzazioni di settore		
Maestranze	Acquisite sul campo (autoformazione, affiancamento professionale...)		
	Certificate da un titolo di studio		
	Elevati livelli di istruzione (laurea, master...)		
	Specializzazioni di settore		
Per garantire la continuità di impresa	Attrazione e ritenzione talenti	Grado di importanza [Scala Autori]	
	Sviluppo delle risorse e dei talenti		
	Industrializzazione di nuovi brevetti		
	Internazionalizzazione del management		
	Capacità di intessere relazioni con il territorio di riferimento		
	Formalizzazione di eventuali nuovi successori		
	Ricerca nuovi soci		
	Quotazione in borsa		

Polo - EVOLUZIONE DI IMPRESA			
Descrizione:	Valuta la propensione futura ai cambiamenti. Tale polo è risultato importante nella definizione della capacità autopoietica dell'impresa.		
Principali autori:	Lipparini e Lorenzoni, 2000; Zucchella <i>et al.</i> 2006; Rullani, 2010; Bonti e Cori, 2011; Caroli, 2011; Cafferata e Dossena, 2012; Ciappei e Capacci, 2013		
Misurazione:	soggettiva [importanza attribuita]		
Dimensioni:	Autori specifici		
Direzioni della strategia di crescita/difesa dell'impresa (prossimi 3 anni)	Investimenti per ampliamento/ammodernamento delle strutture produttive	Grado di importanza [Scala Autori]	
	Revisione/articolazione dei processi aziendali secondo la logica dell'efficienza		
	Implementazione di tecnologie informatiche a supporto della gestione aziendale		
	Delocalizzazione di attività in paesi con minori costi produttivi		
	Standardizzazione del modello di offerta		
	Sviluppo di nuovi prodotti		
	Penetrazione su nuovi segmenti del mercato attualmente presidiati		
	Diversificazione dell'offerta in ambiti diversi da quelli attualmente presidiati		
	Investimenti per lo sviluppo e la valorizzazione del marchio		
	Sviluppo della rete commerciale		
	Presenza su nuovi mercati		
	Sviluppo di alleanze strategiche		
	Acquisizioni		
Investimenti nell'acquisizione e nello sviluppo di competenze innovative			
Azioni che potrebbero essere implementate/rafforzate da enti istituzionali per migliorare la competitività di impresa	Potenziamento infrastrutture viarie	Grado di importanza [Scala Autori]	
	Potenziamento della banda larga		
	Assistenza commerciale		
	Sviluppo del tessuto imprenditoriale locale		
	Attività di promozione prodotti tipici locali		
	Creazione di un marchio territoriale		
	Creazioni di reti di impresa		
	Creazione di distretti di servizi		
	Attività di formazione		
Attività di consulenza			

Fonte: ns. elaborazione

Bibliografia

- AGARWAL R., AUDRETSCH D.B. (2001), "Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival", *Journal of Industrial Economics*, vol. 49, n. 1, pp. 21-43.
- AGARWAL R., GORT M. (2002), "Technological change. Firm and product life cycle and firm survival", *American Economic Review*, vol. 92, n. 2, pp. 184-190.
- ALBRECHT K. (2003), *The Power of Mind at Work: Organisational Intelligence in Action*, American Management Association, New York.
- ARONOFF C.E., WARD J.L. (2000), *More than family: Non-family executives in the family business*, Family Enterprise Publishers.
- BACCARANI C., GIARETTA E. (2004), *Quesiti sull'etica d'impresa: dialogo tra il dubbio e la conoscenza ,in Dall'analisi economica all'economia sociale*. Scritti per Giuseppe Gaburro, Cedam, Padova.
- BAGNASCO A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.

- BRAHIM A., MCGUIRE J., SOUFANI K (2009), "An Empirical Investigation of Factor contributing to longevity of small family firms", *Global Economy & Finance Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 1-21.
- BEER S. (1991), "Diagnosi e progettazione organizzative-Principi cibernetici", Isedi, Torino. (Tit. orig., *Diagnosing the system for organization*, John Wiley & Sons, London, 1985).
- BERGFELD M. M. H., WEBER F.M. (2011), "Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 13, n. 1, pp. 80-94.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEJIA L.R. (2012), "Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research", *Family Business Review*, vol. 25, n. 3, pp. 258-279.
- BLOCK J.H. (2012), "R&D investments in family and founder firms: An agency perspective", *Journal of Business Venturing*, n. 27, pp. 248-265.
- BLOCK J.H., JASKIEWICZ P., MILLER D. (2011), "Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: a Bayesian reconciliation", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 27, n. 2, pp. 232-245.
- BONFANTI A., BATTISTI E, PASQUALINO L. (2013), "L'architettura come fonte innovativa per la competitività aziendale e per l'integrazione territoriale", *Convegno Sinergie XXV Convegno Annuale Sinergie, L'innovazione per la competitività delle imprese*.
- BONTI M., CORI E. (2011), "La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche", *Electronic Journal of Management*, n. 2, pp. 1-27.
- BUZZAVO L., GATTI G. (2012), *Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione*, FrancoAngeli, Milano.
- BÜCHI G., CUGNO M. (2013), "La sopravvivenza delle imprese nel settore high-tech. Evidenze empiriche dal Sistema Italia", *XXV Convegno Annuale Sinergie, L'innovazione per la competitività delle imprese*.
- CABIDDU F., PETTINAO D. (2008), "Le determinanti relazionali e sopravvivenza delle imprese familiari in contesti sfavorevoli: un'analisi quantitativa", *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, pp. 9-35.
- CAFFERATA R. (2010), "L'impresa che diventa sistema: una lettura nel duecentenario darwiniano", *Sinergie*, n. 81, pp. 51-76.
- CAFFERATA R. (2009), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R., DOSSENA G. (2012) (a cura di), *Spirito imprenditoriale e formazione di impresa*, Il Mulino, Bologna.
- CANESSA N. (2006), *Family Governance: la continuità dell'impresa. Il passaggio generazionale*, Wolters Kluwer Italia, Ipsos, Milano.
- CAROLI M. G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- CARPENTER R.E., PETERSEN B.C. (2002), "Capital market imperfections, high-tech investment, and new equity financing", *Economic Journal*, vol. 112, n. 477, pp. 54-72.
- CARBONI C., CASTRONOVO V., DELAI N., EGIDI M., MARTURANO A., ORIANI R., QUAGLINO G.P. (2009), *Crescere al futuro. Leadership e continuità di impresa oltre la crisi*, Il Sole 24ore, Milano.
- CASSIA L., DE MASSIS A., PIZZURNO E. (2011), "An exploratory investigation on NPD in small family businesses from Northern Italy", *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, vol. 2, n. 2, pp. 1-14.
- CASSIA L., DE MASSIS A., PIZZURNO E. (2012), "Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework", *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 18, n. 2, pp. 198-232.
- CASSON M. (2013), *The Growth of International Business*, Routledge, New York.
- CERRUTI C., PAOLINI A. (2009), *L'Internazionalizzazione della piccola e media impresa italiana - Atti del convegno Aidea Giovani, Giappichelli, Torino*.
- CHIRICO F., NORDQVIST M. (2009), "Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family business", *International Small Business Journal*, vol. 28, n. 5, pp. 487-504.
- CHIRICO F., SALVATO C. (2008), "Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firm", *Family Business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 169-181.
- CHRISMAN J.J., PATEL P.J. (2012), "Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n. 4, pp. 976-997.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., PEARSON A.W., BARNETT T. (2010), "Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 36, n. 2, pp. 1-27.
- CHU W. (2009), "The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan", *Small Business Economics*, vol. 33, n. 3, pp. 353-373.
- CIAPPEI C., CAPACCI S. (2013), *Innovazione di prodotto. competitività tra creatività e prestazioni*, Fupress, Firenze.
- CLASSEN N., CARREE M., VAN GILS A., PETERS B. (2014), "Innovation in Family and Non-Family SMEs: An Exploratory Analysis", *Small Business Economics*, vol. 42, n. 3, pp. 595-609.
- CLASSEN N., VAN GILS A., BAMBENS Y., CARREE M. (2012), "Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs", *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n. 2, pp. 191-215.

- COLLINS J (2000), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Other Don't*, Harper Business, New-York.
- COLLINS J., PORRAS J. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Century, London.
- CORBETTA G. (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.
- D'EGIDIO F. (1999), *La vitalità di impresa. Misurare l'intangibile per cavalcare l'onda del cambiamento*, Sperling & Kupfer, Milano.
- D'EGIDIO F. (2006), *Quando cambiare. Come assicurarsi profitti nel tempo misurando la vitalità d'impresa e gli «intangibili» che contano per vincere*, FrancoAngeli, Milano.
- DARWIN C., *On the Origins of Species*, J. Murray, Londra, 1859 (trad. it. *L'origine delle specie*, Bur, Rizzoli, Milano, 2009).
- DAVIS J.H., ALLEN M.R., HAYES H.D. (2010), "Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n. 6, pp. 1093-1115.
- DE GEUS A. (1997), *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- DE MASSIS A., CHUA J.H., CHRISMAN J.J. (2008), "Factors preventing intra-family succession", *Family Business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 183-199.
- DE MASSIS A., FRATTINI F., LICHTENTHALER U. (2013), "Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions", *Family Business Review*, vol. 26, n. 1, pp. 10-31.
- DEVECCHI C. (2008), "Un «alfabeto aziendale» per governare la gestione e l'organizzazione delle imprese di famiglia", in Devecchi C., Fraquelli G. (a cura di), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna, pp. 39-66.
- DEVECCHI C., FRAQUELLI G. (2008) (a cura di), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna.
- DICKSON P., SOLOMON G., WEAVER K.M. (2008), "Entrepreneurial section and success: Does education matter?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15, n. 2, pp. 239-258.
- DYER W.G. (2006), "Examining the 'Family Effect' on Firm Performance", *Family Business Review*, vol. 19, n. 4, pp. 253-273.
- EDVINSSON L., MALONE M. (1997), *Intellectual capital: realizing your company true value by finding its hidden brainpower*, Harper business, New York.
- ENKEL E., GASSMANN O., CHESBROUGH H. (2009), "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon", *R&D Management*, vol. 39, n. 4, pp. 312-316.
- ESTEVE-PÉREZ S., SANCHIS LLOPIS A., LLOPIS J.A. (2004), "The determinants of survival of Spanish manufacturing firms", *Review of Industrial Organization*, vol. 25, n. 3, pp. 251-273.
- FAHED-SREIH J., DJOUNDDOURIAN S. (2006), "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: an Exploratory Study", *Journal of Family Business Review*, vol. 19, n. 3, pp. 225-234.
- FAZZI R. (1982), *Il governo d'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano.
- FIORI M. (2012), *Identità territoriale per lo sviluppo e l'imprenditorialità*, Wip, Bari.
- FONTANA F., CAROLI M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- FOSTER R. (2012), *Creative Destruction Whips through Corporate America. To survive and thrive business leaders must "create, operate, and trade" without losing control*, Innosight Executive Briefing Winter, [reperibile sul sito: www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/].
- FRANCH M., MARTINI U., DELLA LUCIA M., BARBERA S. (2009), "Economic sustainability of events. An exploratory study", in «9th EURAM Conference, Renaissance & Renewal in Management Studies», Liverpool (UK), 11-14 May.
- GALLUCCI C., SANTULLI R. (2013), "Il family brand nella comunicazione online. Un focus sul settore vino", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp. 127-148.
- GIARETTA E. (2004), *Vitalità e longevità d'impresa. L'esperienza delle aziende ultracentenarie*, Giappichelli, Torino.
- GIULIANI E. (2007), "Il concetto di 'rete efficiente': una comparazione internazionale dei rapporti tra Istituti di Ricerca pubblici e Impresa nel settore del vino", in Salvini A. (a cura di), *Analisi delle reti sociali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 415-436.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. 1, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GÓMEZ-MEJÍA L.R., HAYNES K.T., NUÑEZ-NICKEL M., JACOBSON K.J.L., MOYANO-FUENTES J. (2007), "Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n. 1, pp. 106-137.
- GOTO T. (2013), "Secret of family business longevity in Japan from the social capital perspective", in Poutziouris P.Z., Smyrnios K.X., Goel S., *Handbook of Research on Family Business*, 2nd ed., Edward Elgar Pub, Cheltenham, Northampton, pp. 554-587.
- HORMIGA E., BATISTA-CANINO R.M., SANCHEZ-MEDINA A. (2011), "The role of intellectual capital in the success of new ventures", *International Entrepreneurship Management Journal*, vol. 7, n. 1, pp. 71-92.
- HSU L.C., CHANG H.C. (2011), "The role of behavioral strategic controls in family firm innovation", *Industry and Innovation*, vol. 18, n. 7, pp. 709-727.

- IBRAHIM A.B., MCGUIRE J., SOUFANI K. (2009), "An Empirical Investigation of Factors Contributing to Longevity of Small Family Firms", *Global Economy & Finance Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 1-21.
- KORAINEN M. (2002), "Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms", *Family Business Review*, vol. 15, n. 3, pp. 175-188.
- LANSBERG I. (1991), "The succession conspiracy", in C. Aronoff & J. Ward (Eds.), *Family Business Sourcebook*, pp. 98-119, Mich. Omnigraphics, Inc., Detroit.
- LARSON A. (1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance exchange relationships", *Academy Science Quarterly*, vol. 37, n. 1, pp. 76-104.
- LASSINI U. (2005), "La cessione dell'impresa familiare: motivazioni e conseguenze", *Economia & Management*, n. 3, pp. 55-70.
- LE BRETON-MILLER I., MILLER D., STEIER L. (2005), *Mantenere il successo*, Etas, Milano.
- LEFEBVRE E., LEFEBVRE L.A. (2002), "Determinant of export performance and behaviour: A longitudinal study of manufacturing SMEs in Kleinknecht", *Eco Exp of Survey Data*, vol. 5, n. 1, pp. 281-309.
- LINDOW C.M., STUBNER S., WULF T. (2010), "Strategic fit within family firms: the role of family influence and the effect on performance", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, n. 3, pp. 167-178.
- LIPPARINI A., LORENZONI G. (2000), *Imprenditori e imprese. Idee, piani e processi*, Il Mulino, Bologna.
- LUBINSKI C., FERNANDEZ P., MOYA M.F. (2011), Standing the Test of Time. Factors Influencing Family Firms' Longevity in Germany and Spain During the Twentieth Century, 15th Annual Conference EBHA, Athens, 24-26 August.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 35-172.
- LYLES M.A., SAXTON T., WATSON K. (2004), "Venture survival in a transitional economy", *Journal of Management*, vol. 30, n. 3, pp. 351-375.
- MAIZZA A. (2013), "Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca", *Sinergie*, n. 90, pp. 11-21.
- MAGGIONI V. (2011), *Affari di famiglia. Problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, Egea, Milano.
- MARCUS A. (2006), *Big Winner And Big Losers: The Four Secrets of Long-Term Business Success and Failure*, Wharton School.
- MASINI C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino Publishing, Pennsylvania.
- MERLANI C. (1963), *Lineamenti dell'impresa industriale e dell'impresa mercantile*, Cedam, Padova.
- METALLO G., GALLUCCI C. (2013), "Un'analisi del "family effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability?", *Sinergie*, n. 91, pp. 211-236
- MICELLI S. (2011), "I nuovi profili delle imprese italiane", in Buttera F., De Michelis (a cura di), *L'Italia che compete*, FrancoAngeli, Milano, pp. 71-91.
- MONTANARI S. (2010), *Caratteri di imprenditorialità e problematiche di governance nell'azienda familiare: il caso Barone Ricasoli*, Paper presentato al Convegno SIDREA, 1-2 dicembre, Napoli.
- MONTELLA M.M. (2012), "Marketing del cultural heritage territoriale e musei di impresa. Un caso di analisi", *Mercati & Competitività*, n. 4, pp. 33-51.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), *Heritage Marketing. La Storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano.
- MOVIMPRESSE (2014), *Natalità e mortalità delle imprese registrate nelle camere di commercio nel 2013*, Unioncamere Nazionale, Roma
- MUNARI F., ORIANI R., SOBRERO M. (2010), "The effects of owner identity and external governance systems on R&D investments: A study of Western European firms", *Research Policy*, vol. 39, n. 8, pp. 1093-1104.
- PACCES F.M. (1935), *Introduzione agli studi di azienda*, Istituto Aziendale Italiano, Torino.
- PACCES F.M. (1939), *Nostro tempo della rivoluzione industriale*, Einaudi, Torino.
- PANATI G. (1970), *Determinanti interni e condizionamenti esterni dello sviluppo della grande impresa*, Stocchiero, Vicenza.
- PARSONS T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, New York.
- PAVOLINI E., ASCOLI U. E MIRABILE, M.L. (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- PEARSON A.W., CARR J.C., SHAW J.C. (2008), Toward a theory of familiness: A social capital perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp. 949-969.
- PENROSE E.T. (1959), *The theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.
- PENROSE E.T. (1952), "Biological Analogies in the Theory of the Firm", *American Economic Review*, vol. XLII, n. 5, pp. 804-859.
- PEPE C., ZUCHELLA A. (2009) (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna.
- PILOTTI L. (2011) (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio*, Il Mulino, Bologna.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 1-15.
- ROSENBUSCH N., BRINCKMANN J., BAUSH A. (2009), "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of business Venturing*, vol. 2, n. 6, pp. 341-358.

- ROSSATO C. (2013), *Longevità d'impresa e costruzione del futuro*, Giappichelli, Torino.
- RULLANI E. (1984), "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzioni", in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale. Economia e management*, Il Mulino, Bologna.
- SCHILLACI C.E., LONGO M.C. (2010), *Territorio Imprenditoriali. Nuovi scenari di competitività etica*, Rubettino Università, Catanzaro.
- SCHILLACI C.E., GATTI C. (2011), "E pluribus unum: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali", *Sinergie*, n. 84, pp. 21-45.
- SCHILLING M.A., IZZO F. (2013), *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill, Milano.
- SINGER P. (2006) *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare tra continuità e cambiamento*, Giappichelli, Torino.
- STADLER C. (2007), "The 4 Principles of Enduring Success", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 62-72.
- STADLER C. (2011), *Enduring Success: What We Can Learn From the History of Outstanding Corporations*, Stanford University Press, Stanford.
- SVEIBY K.E. (1997), *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*, Barret-Kohler publishers, San Francisco.
- TÀPIES J., FERNÁNDES M.M. (2012), "Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis", *Journal of Family Business Management*, vol. 2, n. 2, pp. 130-146
- TARDIVO G., CUGNO M. (2011), *Il sistema family business. Un patrimonio da valorizzare*, Franco Angeli, Milano.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TURCO M., FASIELLO R. (2011), "La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili", *Electronic Journal of Management*, n. 2, pp. 1-41.
- VAGNANI G. (2001), *Le relazioni tra imprese*, Collana Arnia - Wm editore, Salerno.
- UNIONCAMERE (2014), *Registro delle imprese storiche*, Roma .
- VALDANI E., ANCARANI F. (2001) (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- VICARI S., CILLO PAOLA, RACCAGNI D. (2013), *Product innovation. Dall'idea al lancio del nuovo prodotto*, Egea, Milano
- VIVARELLI M. (1991), "Natalità e mortalità delle piccole imprese: un modello interpretativo", *L'industria*, vol. XII, n. 3, pp. 467-481.
- WAGNER M. (2010), "Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis", *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n. 4, pp. 581-594.
- WARD J. (2000), "Il processo di successione: alcune linee guida", *Economia & Management*, n. 6, pp. 50-51.
- WEICK K. (1993), *Organizzare*, Isedi, Torino.
- WILLIAMS D.A., JONES O. (2010), "Factors Associated with Longevity of Small, Family-owned Firms", *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 2, n. 1, pp. 36-48.
- ZAHRA S. (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n. 4, pp. 259-285.
- ZAHRA S.A., HAYTON J.C., NEUBAUM D.O., DIBRELL C., CRAIG J.B.L. (2008), "Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp 1035-1054
- ZAHRA S.A., SHARMA P. (2004), "Family Business Research: A Strategic Reflection", *Family Business Review*, vol. 4, n. 17, p. 331.
- ZANNI L. (2008) (a cura di), *Lo sviluppo nascosto: alta tecnologia e terziario avanzato in Provincia di Arezzo*, FrancoAngeli, Milano.
- ZAPPA G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Soc. An. Istituto Editoriale Scientifico, Milano.
- ZAPPA G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Giuffrè, Milano.
- ZELLWEGER T., EDDLESTON K., KELLERMANNNS F.W. (2010), "Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, n. 1, pp. 54-63.
- ZELLWEGER T.M. (2007), "Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms", *Family Business Review*, vol. 20, n. 1, pp. 1-15.
- ZELLWEGER T.M., KELLERMANNNS F.W., EDDLESTON K.A., MEMILI E. (2012), "Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 4, n. 3, pp. 239-250.
- ZOCCHI W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino.
- ZUCHELLA A., DENICOLAI S., (2006), *Analisi strategico-organizzativa per lo sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.