

Un macchinario delle acciaierie Falck, nate nel 1792 sul Lago di Como.



Foto d'epoca del setificio Marioboselli, fondato a Garbagnate Monastero (Lc) nel 1586.

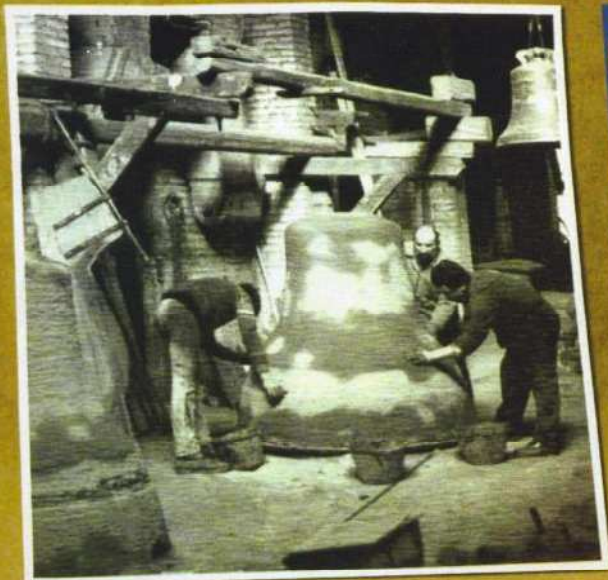


Inizio '900: botti da 350 ettolitri prodotte dalla Garbellotto, azienda familiare dal 1775.

Affari Chi faceva botti per il prosecco già
di famiglia



Si issa una campana prodotta dalla fonderia Daciano Colbachini, nata nel 1745.



La preparazione del calco per la fusione delle campane nelle fonderie Colbachini, oggi.



Adi 9 ottobre 1526
 M^{ro} Bartolomeo Beretta da
 Giarden venitor: trospuani
 & c^oppu cane da archibugi
 & la casa m^a. del v^othof^o 1)
 Ho cexeri

Di padre in figlio

Sopra, il primo contratto (185 archibugi per l'arsenale di Venezia) degli armaioli Beretta: è datato 1526. A sinistra, due pubblicità di altre due aziende pluricentinarie: la confetteria Pelino di Sulmona (Aq) e l'Amarelli di Rossano (Cs).

nel '700, chi armava i dogi: le aziende famigliari più antiche

Confetti o pistole. Lampadari di cristallo o pasticche di liquirizia. Campane per chiamare alla messa o vini per celebrarla. Barrate la casella che vi interessa, cioè scegliete il genere merceologico che preferite fra i sei indicati qui sopra; poi fondate un'azienda specializzata nel settore: se supererà la crisi della 3ª generazione («L'80% delle aziende a conduzione o controllo famigliare scompare entro la terza generazione» ha ribadito

di recente il giornalista Giovanni Floris in *Mal di merito*, edito da Rizzoli) sarà già un successo.

Ricordate *I Buddenbrook*, capolavoro-mattone di Thomas Mann? Narrava la storia (prima prospera e poi declinante) di una famiglia-azienda, durata 4 generazioni. Ebbene, i Buddenbrook della realtà sono a volte più longevi di quelli letterari: in Giappone una ditta ha spento, di padre in figlio, ben 1.428 candeline (v. riquadro a pag. 101). In Italia non si

arriva ancora a tanto, ma quasi: il record di età sembra essere della vetreria veneziana Barovier & Toso, nata da una bottega presente a Murano dal 1295, cioè tre anni prima che Marco Polo iniziasse a dettare *Il Milione*.

Così i Buddenbrook reali diventano spesso pezzi di Storia, riconosciuti come tali. A Capriate (Bg) l'Unesco tutela come patrimonio dell'umanità un complesso industriale datato 1878 del cotonificio Crespi, azienda trasferitasi al ▶

Gli archibugi della fabbrica d'armi Beretta, fondata nel

►trove ma tuttora viva. A Sulmona (Aq) la fabbrica di confetti Pelino, attiva dal 1783, è stata dichiarata monumento nazionale e ha generato un "Museo dell'arte e della tecnologia confettiera". La stessa Barovier & Toso ha un museo dedicato, ospite di Palazzo Contarini, un'ex-residenza patrizia del '500.

Sparuti. Certo che nel ricco panorama dell'imprenditoria nazionale (oltre 6 milioni di imprese attive, in pratica una ogni 10 abitanti) le ditte ultra-centenarie non sono moltissime: 800, forse meno. La grande maggioranza di questo gruppo di veterane è fatta proprio di aziende famigliari, che in genere hanno dimensioni medio-piccole (meno di 50 dipendenti) e sono localizzate al Nord. Quasi

tutte sono nate fra il Sette e l'Ottocento, ai tempi della prima industrializzazione; ma alcune hanno radici che risalgono più indietro, fino al Medioevo.

Nessuna di queste imprese è paragonabile agli imperi che nel mondo sono sinonimi di successo famigliare, anzi dinastico. Immensa è la distanza che le separa dal colosso fondato da Henry Ford, che dal 1903 inonda di auto l'America e non solo. O dalle fortune di Mayer Amschel Rothschild, banchiere londinese del '700 e capostipite di una dinastia finanziaria che David Landes, docente ad Harvard, ha definito "la più importante e più tenace della storia economica". Eppure, rispetto ai vetrai veneti, i Ford e i Rothschild sono *parvenu* dell'ultima ora.

Va detto che il primato italiano della Barovier & Toso è contestato, per due motivi. Il primo è che ai tempi di Marco Polo la ditta non si chiamava così: il marchio attuale esiste solo dal 1942, quando due aziende famigliari (la Barovier e la Toso) si sono fuse in una. Ma entrambe vantavano un lungo *pedigree*: soprattutto la prima, che aveva per capostipite tale Jacobello, contemporaneo di "messer Milione", e per erede un certo Angelo, che inventò il cristallo nel 1450, mentre a Magonza Gutenberg preparava la sua Bibbia, il primo libro a stampa dell'Occidente.

Il secondo motivo è che altre due imprese famigliari potrebbero avere origini ancora più antiche, benché non pro-



Archeologia industriale

La fabbrica Crespi a Capriate (Bg). Il complesso è tutelato dall'Unesco. A lato, foto d'epoca della fase di finissaggio nel cotonificio, nato nel 1797.

1526, potrebbero aver sparato nella battaglia di Lepanto

vate. Sono la Barone Ricasoli, che produce vini al castello di Brolio (fra le colline del Chianti) e la Pontificia fonderia di campane Marinelli di Agnone (Is). I Ricasoli infeudarono Brolio nel 1141 e ad Agnone si producevano campane già prima del 1200. Ma le attività agricole dei Ricasoli sono attestate solo dal '400. E il primo documento che parla di un "Marinelli campanarus" è del 1339. Dunque la *pole position* dei vetrai di Murano sembra resistere.

A cena dai Medici. Dietro, però, il gruppo degli inseguitori è affollato: oltre

ai Ricasoli e ai Marinelli, nella parte alta della classifica ci sono l'Opificio orafico Torrini di Firenze, l'azienda vinicola Antinori (pure fiorentina) e il cantiere navale Camuffo di Portogruaro (Ve), i cui "atti di nascita" sono datati 1369, 1385 e 1438. Come dire che all'epoca di Benvenuto Cellini i Torrini cesellavano l'oro già da un secolo e mezzo, che coi vini Antinori potrebbe aver brindato Cosimo il Vecchio, primo signore di Firenze, e che le navi Camuffo solcavano i mari quando ancora le caravelle di Colombo non erano state varate.

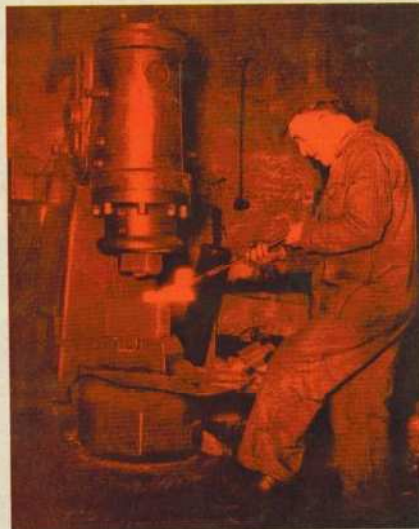
Fossili viventi, sopravvissuti a un tempo perduto, come i coccodrilli e gli opossum? Mica tanto: spesso le aziende familiari plurisecolari sono tuttora in crescita. L'esempio limite è la fabbrica d'armi Beretta di Gardone Val Trompia (Bs): il suo primo contratto, firmato nel 1526 dal capostipite Bartolomeo, trattava la fornitura di 185 canne d'archibugio all'arsenale di Venezia; mentre la commessa più importante dell'ultimo ventennio, ottenuta nel 1985 dai Beretta di 15ª generazione, ha permesso di vendere 315.930 pistole all'esercito Usa.

Club esclusivo. Comprensibilmente, aziende con un simile album di famiglia si considerano pioniere dell'imprenditoria. E tendono a riunirsi in club. In Inghilterra, per esempio, esiste l'esclusivo Tercentenarians Club, che riunisce 15 aziende (9 britanniche e 6 straniere) che vantano almeno 300 anni di vita. Invece in Francia ha sede Les Hénokiens, un'associazione di ditte familiari sparse fra Europa e Giappone, quasi metà delle quali (15 su 38) italiane. Il club prende nome da Enoch, sesto discendente di Adamo, che secondo la *Genesi* (5: 23) sarebbe vissuto 365 anni. Ma in realtà, fra le associate italiane, solo 6 hanno raggiunto e superato l'età del patriarca biblico: di tre (Torrini, Beretta e Barovier & Toso) abbiamo già detto; le altre sono il setificio Marioboselli di Garbagnate Monastero (Lc), fondato nel 1586, la Cartiera Mantovana della famiglia Marengi (Goito, 1615) e la



Alla salute!

Il motto dipinto sul bancone della grapperia Nardini, attiva a Bassano (Vicenza) dal 1779.



Dinastia di armaioli

Anni '40: un operaio forgia una pistola nella fabbrica dei Beretta, armaioli da 16 generazioni.



Antica arte

Autorità in visita negli Anni '60 alla vetreria veneziana Barovier & Toso, sorta nel 1295.

E nel mondo sono queste le più longeve

Tra le imprese familiari più antiche al mondo, fino al 2006 il primato spettava alla giapponese Kongō Gumi, fondata nel 578 e specializzata nella costruzione e ristrutturazione di templi. Alla 40ª generazione, il calo di fedeli l'ha messa in ginocchio, costringendo i Kongō a cedere l'attività. **Longevi nipponici.** Oggi la prima in gra-

duatoria è la Hōshi (l'attuale proprietario, Zengoro Hōshi, rappresenta la 46ª generazione) che gestisce dal 717 un albergo tradizionale (*ryokan*) vicino a Komatsu, sempre in Giappone. Costruito da due monaci buddisti vicino a una sorgente termale di acqua calda, l'albergo degli Hōshi è considerato uno dei più lussuosi del mondo.

Vive la France! Sul secondo gradino del podio è salito il produttore di vini francese Château de Goulaine, di proprietà dall'anno Mille dell'omonima famiglia. Il castello, nei dintorni di Nantes, ospita un museo, una cantina per la degustazione dei vini e una ricca collezione di farfalle vive, provenienti da tutto il mondo.

Un salto in farmacia con Dante Alighieri

Farmacie, locali pubblici e alberghi. Sono questi i generi di negozi più antichi d'Italia. Già nel 1300 Dante frequentava a Firenze la Farmacia del canto alle rondini e la Farmacia Molteni. Nata ufficialmente nel 1686, ma probabilmente attiva anche da prima, è invece la farmacia padovana Pianeri e

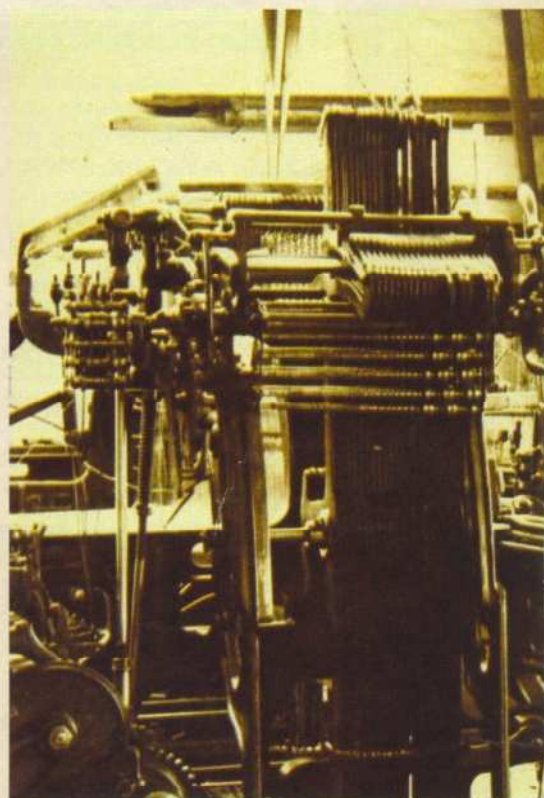
Mauro, incastonata in un angolo di Palazzo del Bo, proprio sotto il teatro anatomico dell'Università di Padova.

Nobiltà veneta. L'albergo più longevo è senza dubbio l'Hotel Cavalletto e Doge Orseolo di Venezia, dove già nel Duecento sostavano i nobili veneziani prima della caccia al cinghiale nella

boscaglia del Lido; mentre in quella che oggi è l'Antica trattoria Poste Vecie si ritrovavano nel '500 i corrieri della Serenissima per smistare la posta tra un'ombra de vin e l'altra. Sempre tra i ristoranti, a Milano è attiva dal 1284 l'Antica trattoria Bagutto, il cui nome deriva dal termine lombardo *begutto*, "ingordo". Tra i locali sono da ricordare anche il veneziano Caffè Florian (1720) che ha ospitato nelle sue sale affacciate su piazza San Marco anche Giacomo Casanova, e il torinese Al bicerin

(1763) che deve il nome all'invenzione di una bevanda a base di caffè e cioccolata.

Albo d'oro. Tra gli altri negozi antichi tuttora in attività, infine, la bottega Filistrucchi a Firenze, che dal 1720 realizza parucche, la merceria Rovetta in corsetto Sant'Agata a Brescia (1780), la confetteria genovese Romanengo (1780), la bolognese Antica aguzzeria del cavallo, nata nel 1783 per la vendita e l'affilatura di spade e coltelli, e la Libreria Bozzi, aperta a Genova nel 1810.



Lo storico Al bicerin di Torino.

La Riso Gallo, dei Preve dal 1856, è stata la prima, nel 1943,

► compagnia navale Augustea dei Cafiero (Napoli, 1626) che nacque per aiutare i marinai catturati dai pirati.

Però il nome Hénokiens non va preso alla lettera: per entrare nel club non occorre aver compiuto 365 anni; ne bastano 200, purché passati nelle mani della stessa famiglia. Nell'albo di questi "soci giovanili", nati entro il 1808, si scoprono nomi curiosi, come la fabbrica di liquirizia Amarelli di Rossano (Cosenza, 1731), la fonderia di campane Colbachini a Saccolongo (Padova, 1745), i maestri bottai Garbellotto di Conegliano (Treviso, 1775), la distilleria di grappe Nardini a Bassano del Grappa (Vicenza, 1779). Non c'è invece la Fiat, che pur essendo anch'essa un'azienda familiare (degli Agnelli, ovviamente) nacque nel 1899 e quindi non ha ancora l'età minima per accedere.

Elisir di lunga vita. Ma c'è una ricetta perché le aziende possano emulare davvero Enoch? Elena Giaretta, docente di Economia e gestione delle imprese all'Università di Verona, ha cercato di classificare in ordine di importanza i fattori di longevità delle aziende. E dal suo studio emerge che al primo posto c'è la qualità del prodotto, seguita dalla crea-

tività innovativa e dal "fattore umano". Che vuol dire non solo capacità di scegliere il personale, ma anche abilità nel gestirlo, addestrarlo e motivarlo. Poca importanza sembra avere invece il settore di attività.

Un cenno particolare merita la "creatività innovativa", cioè la capacità di adattarsi con duttilità agli umori del mercato: una dote che può essere frutto di intuizioni (allo scoppio della Prima guerra mondiale, il Lanificio Conte fece la sua fortuna mettendosi a produrre divise per l'esercito) ma anche di faticose ricerche. Un esempio: «Per creare il copribottone, sostituto dei gemelli per i polsini delle camicie» rivela Franco Torrini, titolare dell'omonima oreficeria «ci sono voluti due anni di studi e tentativi». Nota per i non addetti: il copribottone è una capsula d'oro che nasconde appunto i bottoni, un vezzo a prima vista inutile ma che in realtà ha riscosso

molto successo. Più arduo dev'essere stato per la Falck, protagonista della siderurgia italiana per quasi tutto il Novecento, abbandonare i giganteschi altiforni di Sesto San Giovanni (Mi) e convertirsi alla produzione di energia da fonti rinnovabili per far fronte alla crisi dell'acciaio.

L'oscar della duttilità spetta comunque al cantiere Camuffo, che in 570 anni ha cambiato, oltre ai prodotti, anche sede, patria e cognome della famiglia proprietaria.

Infatti il fondatore fabbricava navi da carico a Creta e si chiamava Ham-Muffi, ma i veneziani storpiarono quel nome esotico in Camuffi. Poi, quando nell'Egeo dilagarono i pirati turchi, gli eredi di Ham-Muffi migrarono in Veneto: il cognome Camuffo (variante di Camuffi) rimase, invece le navi da carico sono state sostituite da cabinati di lusso, come mercato vuole.

Fattore umano. Fin qui, però, le aziende fa-



Origini d'oro

Franco Torrini, erede di una dinastia di orafi fiorentini risalente al 1369.



Ai piedi delle Alpi

Operaia al telaio ai primi del '900 nel lanificio fondato a Pollone (Bi) dai Fratelli Piacenza. A destra, una pubblicità del 1911.



Gli anni critici? I primi 5

La longevità non è da tutti. I dati nazionali sulla durata delle aziende parlano chiaro: una su tre neanche decolla. Delle oltre 420 mila imprese nate in Italia soltanto nel 2006, infatti, il 30% ha già chiuso i battenti. Non solo: quelle che spariranno entro i primi 5 anni di attività superano addirittura la metà del totale. La candidata ideale al fallimento è l'azienda *try and see* ("proviamo e vediamo che succede") caratterizzata da un'eccessiva

improvvisazione e dalla pericolosa tendenza al *fall-dante*. **Mortalità.** Questa "mortalità infantile" non risparmia neppure le imprese familiari, che secondo il giornalista Giovanni Floris hanno anzi un handicap di fondo: «L'idea di affidare l'azienda a un manager in gamba ma che non fa parte del nucleo familiare è inconcepibile: vengono prima i legami di sangue». Col risultato che le dinastie ultracentenarie non sono affatto frequenti.

a vendere riso in scatola anziché sfuso

migliari non si differenziano dalle altre: dire che per durare bisogna rinnovarsi, in fondo è un'ovvietà, che accomuna mini-ditte confettiere come la Pelino, medie aziende come la Beretta e colossi dell'informatica come la Microsoft. La differenza sta nel "fattore umano": su questo fronte le ditte stile Buddenbrook sono avvantaggiate «perché» dichiara Pina Amarelli, a capo dell'omonima fabbrica di liquirizia «l'esperienza e i valori che ispirano la gestione aziendale si trasmettono di generazione in generazione».

Ma "fattore umano" vuol dire tante cose. Anzitutto che la perizia del personale è fondamentale: all'Amarelli, benché il processo produttivo sia completamente automatizzato, ad avere l'ultima parola è sempre il "mastro liquiriziano" che testa il prodotto e decide. Conseguenza: le aziende che valorizzano le professionalità, invece di considerare la manodopera solo una voce di spesa, hanno più chances di longevità. Non è una speranza ma una constatazione, suggerita da due esempi di aziende che, comportandosi così, sono durate nel tempo.

Primo esempio: uno degli "hénokiens", il lanificio Piacenza di Biella, al-

l'alba del Novecento fu all'avanguardia nel creare scuole e colonie per i figli degli operai. Secondo esempio: a Capriate i Crespi non fondarono solo una fabbrica, ma anche un villaggio per i lavoratori, con belle case, spacci, aree verdi. Oggi quel posto si chiama Crespi d'Adda: la tutela dell'Unesco non si limita al cotonificio, ma copre tutto il complesso. Che è davvero un "patrimonio dell'umanità": in quelle case operaie vistose, così dignitose e motivanti, c'è l'elisir di Enoch. □

Nino Gorio e Geoffrey Pizzorni

SAPERNE DI PIÙ

Vitalità e longevità d'impresa. L'esperienza delle aziende ultracentenarie, Elena Giaretta (Giappichelli).

Dinastie, David S. Landes (Garzanti). La storia di 11 grandi aziende familiari, dai Rothschild ai Ford, dagli Agnelli ai Rockefeller.

www.henokiens.com Il sito dell'associazione che raccoglie le imprese familiari pluricentinarie.

www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html Le 100 aziende famigliari più antiche del mondo.



I depositi del lanificio che a Schio (Vi) è della famiglia Conte dal 1757.