L'Economia

27

I CAMPIONI

Un esercito di piccole e medie aziende prende posizione davanti alla prossima recessione: hanno continuato a investire anche negli anni più difficili, valgono il 2% del Pil, danno lavoro a 160 mila addetti

Come cambiano e cosa pensano i 500 campioni del sistema imprenditoriale censiti da L'Economia e ItalyPost

La novità: chi sono i 100 che hanno fatto il primo salto dimensionale e hanno oggi ricavi tra 120 milioni e mezzo miliardo

di **Raffaella Polato**

600 CHAMPIONS CONTRO LA CRISI

Valgono il 2% del Pil. Sono medi o piccoli, a volte piccolissimi: tra chi (tanti) supera appena i 20 milioni di giro d'affari e chi (pochi) sfiora il mezzo miliardo, la media-ricavi è di 72,8 milioni. Eppure questi 600 imprenditori — i 500 «piccoli» Champions, i 100 «super» che il primo grande salto dimensionale l'hanno già fatto — presi tutti insieme sarebbero il maggior gruppo manifatturiero italiano. Sfiorano i 44 miliardi di fatturato. Soprattutto: crescono a doppia cifra, guadagnano e reinvestono, hanno tassi di redditività che forse solo alcuni big del lusso possono vantare. Senza, peraltro, creare gli stessi livelli di occupazione, se non con l'indotto. In un Paese in cui il primo datore di lavoro sono ancora le Poste (138 mila dipendenti), è vero che subito dopo viene Luxottica (85 mila), ma la nostra pattuglia di campioni lascerebbe indietro le une e l'altra: nelle loro fabbriche, laboratori, uffici sparsi per l'Italia entrano ogni giorno quasi 160 mila persone.

Meccatronica e food

Sono solo alcuni flash. Pochi scatti iniziali presi dal secondo viaggio-analisi de «L'Economia» e di ItalyPost nell'universo delle piccole e medie imprese italiane. Quest'anno abbiamo allargato il perimetro: l'esame degli ultimi sei bilanci di tutte le nostre Pmi è servito ad aggiornare la Top 500 (fatturato 20-120 milioni, le new entry sono 168), e ad ampliare la ricerca con la nuova Top 100 (i migliori tra i gruppi con ricavi 120- 500 milioni, otto arrivano dalla Top 500 del 2018).

Quei pochi scatti iniziali nascono dunque da una base ampia a sufficienza da consentire alcune osservazioni. Possiamo anche, per esempio, continuare a snobbare queste imprese con la tesi secondo la quale «bonsai» è bello se parliamo di botanica, ma nell'industria è indice di fragilità ed è il limite storico del capitalismo nazionale. Oppure — versante opposto della stessa distratta attenzione — possiamo fare ciò che è tornata a fare la politica di governo: toglierle dai radar, non dedicare loro più di qualche bella parola, usarle per dire che «i fondamentali della nostra economia sono solidi» e il problema sono le guerre commerciali, non certo la forza del nostro tessuto manifatturiero.

E siamo al punto. Ne parliamo, di manifattura, eccellenze, multinazionali tascabili capaci di bilanciare ampiamente l'handicap delle dimensioni con superspecializzazioni che puntano alle nicchie, in qualunque settore, e in quelle si rivelano poi leader globali e assoluti. Le citiamo (in blocco), ce ne vantiamo (giustamente), ma alla fine la verità è che non le conosciamo. Per dire. Abbiamo chiari in testa i grandi brand della moda (che peraltro pesa sul Pil «appena» per l'1,3%, dunque i nostri Champions fanno meglio): non sappiamo di essere altrettanto, forse ancora più considerati per i marchi della meccatronica. Pensiamo alle altre due «effe» del made in Italy (con «fashion» ci sono food and furniture, cibo e mobili), e non ci viene neppure in mente che, accanto o dietro ai master chef e ai superdesigner, abbiamo tante piccole e medie imprese eccellenti & vincenti.

Ecco. Il nostro secondo «giro d'Italia» tra i piccoli e medi imprenditori sconosciuti, ma di successo, nasce da qui. Il primo, l'anno scorso, ci ha portato a un lungo reportage passato da molti territori, molte aziende, molti incontri con il Paese che produce. Era un'Italia ancora in crescita, però. Quella che incominciamo a percorrere adesso è invece depressa, teme che la recessione non sia solo tecnica, crede abbia ragione chi pronostica altri crolli del Pil e non una prossima, «bellissima» stagione di nuova ripresa. Lo dicono alcuni dei nostri stessi Champions: quando sono ad alto tasso di export non prevedono necessariamente fasi di rallentamento, per le loro aziende, ma il calo di mercati e consumi (interni, soprattutto) lo avvertono e lo segnalano con preoccupazione. Può essere perciò che non tutti, nel 2019 e in qualche caso già nel 2018, siano in grado di ripetere le performance del 2011-2017. In particolare nell'automotive.

L'Italia reale

Queste tuttavia sono aziende che hanno continuato a investire e svilupparsi persino nella Grande Crisi nata nel 2008-2009, che dal 2011 sono cresciute in media del 10,67% l'anno, che in ciascuno degli ultimi tre esercizi hanno prodotto utili industriali vicinissimi al 19% delle vendite.

Crescono a doppia cifra, con alti tassi di redditività, reinvestono Sono globali: e ad alto tasso di export

È dunque anche merito di questi piccoli campioni spesso nascosti, se l'Italia ieri ha agganciato la ripresa e domani — cioè ora — riuscirà ad attivare gli anticorpi di fronte a una crisi negata dalla politica, ma più che strisciante, e che non sappiamo quanto durerà. Saranno direttamente loro, gli imprenditori capaci di creare comunque sviluppo, a raccontarci «live» come vanno le cose nel mondo reale. Il viaggio de L'Economia nelle loro aziende comincia oggi da Nord Ovest, arriverà in Piazza Affari il 15 marzo con l'evento e il numero speciale dedicati ai Champions, continuerà con tappe settimanali sui territori fino a metà giugno. Le tre pagine che seguono sono la prima puntata-barometro.

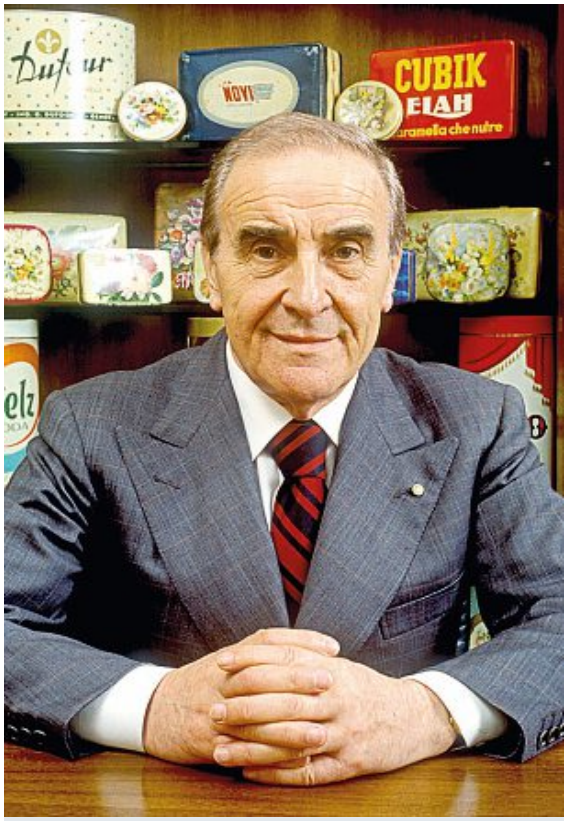
© RIPRODUZIONE RISERVATA

E

Il nostro compleanno

Con i 500 Champions abbiamo festeggiato il nostro primo compleanno un anno fa, con i «500 più 100» Champions festeggeremo il secondo. Appuntamento in Piazza Affari, il 15 marzo, con un numero speciale de L'Economia e un evento dedicato. Sulle nostre pagine, il viaggio inizia oggi e continuerà fino a metà giugno. Sarà un viaggio reale: in programma anche dieci incontri settimanali direttamente nei territori.

Flavio Repetto



Il polo dolce di Novi Ligure: il cioccolato cibo per il business

Uno stabilimento da 65 mila metri quadri che produce in media, al minuto, 150 sacchetti di caramelle e 550 tavolette di cioccolato. Sono i «dolci» numeri del gruppo Elah Dufour Novi Baratti & Milano, di cui è presidente Flavio Repetto (*in foto*). Nato a Lerma (Alessandria), l'imprenditore ha costruito la sua azienda 37 anni fa e dalla crisi di tre marchi ha creato un polo che guarda all'export. Perché, dice, l'impresa è un capitale di rischio, non di debiti. Entra tra i Champions nella categoria «120-500 milioni di fatturato», per l'azienda piemontese i dati sono in crescita. Oggi conta 235 dipendenti ed è leader di mercato delle tavolette di cioccolato con una quota del 22%.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

VkVSIyMjVm9sb0Vhc3lSZWFkZXJfQWRulyMjYmlxNGNjMTEtYjNlZi00MTU0LTllNzYtNGU5NGU2MjUwODU3IyMjMjAxOS0wMi0yMVQxODoyMjoxNSMjI1ZFUg==

Lombardia, Piemonte, Liguria: qui è concentrato il maggior numero di piccole e medie imprese ad alto tasso di sviluppo, grande capacità di produrre utili, indiscussa solidità finanziaria. È vero che, mentre Milano va ad altissima velocità, Torino soffre la nuova crisi dell'auto e Genova la paralisi logistica post crollo del ponte Morandi, ma le eccellenze restano tante. E in tutti i settori. Risultato: in queste tre regioni stanno 262 delle 600 aziende Champions. Le sole aziende lombarde arrivano a un terzo, per oltre 15 miliardi di fatturato su un totale nazionale di 43,7. Per tutti, che facciano meccanica di precisione o tessuti speciali, componentistica o servizi tipici della new economy, il binomio-chiave è innovazione-investimenti

LE LOCOMOTIVE

FINANZIARIA BELVEDERE/CARVICO (BG)

Così la signora dei costumi tesse il suo business

Tessuti
Laura Colnaghi Calissoni è presidente della Finanziaria Belvedere, gruppo che comprende, tra le altre, le aziende Carvico, Eurojersey, Jersey Lomellina

Un costume da bagno su cinque, nel mondo, è fatto con tessuti che provengono dall'Italia. Tra Bergamo e Varese, negli stabilimenti della Carvico e della Eurojersey, si tessono, tingono e si stampano i tessuti «indemagliabili in catena» da cui nascono costumi e capi sportivi venduti ai più noti brand di abbigliamento swimwear e sportswear. La lista è lunga e i numeri solo in parte riassumono 57 anni di storia, cominciati quando Giuseppe Colnaghi alla fine degli anni 60, inserì l'elastomero e cambiò la produzione della sua azienda, la Carvico, in tessuti elasticizzati che non demagliano. Oggi il fatturato della Finanziaria Belvedere, la holding che controlla, oltre a Carvico ed Eurojersey, anche la Jersey Lomellina (tessuti a maglia in trama) e la Hung Yen Knitting & Dyeing Co, con sede nel nord del Vietnam, è volato a 260 milioni (il 2018 si è chiuso in leggera crescita), con l'export che arriva fino all'80%. Alla testa del gruppo, dalla morte di Giuseppe, nel 2005, c'è sua moglie Laura Colnaghi Calissoni, nel ruolo di presidente «affiancata da una validissima squadra di manager e collaboratori, oltre 900», spiega l'imprenditrice, ex avvocato e figlia di Anna Bulgari, della stirpe dei gioiellieri.

La signora ha piglio deciso e idee chiare, così come una grande passione per lo sport. «Come abbiamo superato la crisi? Mio marito diceva: servizio e qualità — ricorda —. Oggi è il cliente evita di fare il magazzino, quindi il nostro compito è prevedere le richieste, la programmazione deve essere geniale, in questo ci ha aiutato la diversificazione: non facciamo solo swim wear, ma anche tessuti per ciclismo, running, danza, fitness o per l'arredamento. L'abbigliamento formale è un comparto in crescita, il trend viene dal Nord Europa, dove ormai ci si sposta quasi solo in bici e servono capi comodi, che non si stropicciano». Intanto la seconda generazione, i figli di Laura, Costantino e Filippo, sono già nel settore. Spiega la presidente: «Sono azionisti del gruppo ma lavorano in due aziende esterne; della Xlance, a Varallo Pombia, siamo azionisti al 40%. Penso che entrambi seguiranno le mie orme nell'azienda di famiglia». Che intanto continua a espandersi, con un nuovo stabilimento in costruzione in Etiopia. «Un grosso investimento — conclude — che guarda al futuro».

Francesca Gambarini

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ALMO NATURE/GENOVA

L'azienda è degli animali, i ricavi per la biodiversità

Mondo animale
Pier Giovanni Capellino, presidente dell'omonima fondazione; ha creato Almo Nature, i cui ricavi vengono oggi utilizzati per attività benefiche

È stato l'amore per il suo cane a ispirare Pier Giovanni Capellino a fondare nel 2000, a Genova, l'azienda di alimenti per animali domestici Almo Nature. L'obiettivo iniziale era produrre cibo per cani e gatti senza additivi e con materie prime idonee al consumo umano. C'è riuscito: puntando sull'innovazione è stato in grado di creare le prime crocchette secche prodotte al cento per cento con carne fresca. In pochi anni, Almo Nature è diventata una «multinazionale tascabile», come la chiama Capellino, un'eccellenza del settore con clienti anche in Germania, Francia, Svizzera, Inghilterra, Olanda, Belgio, Stati Uniti, Canada e Asia (il 48% del fatturato viene dall'estero). Oggi l'azienda fattura oltre 75 milioni di euro e conta cento dipendenti; stima di superare 85 milioni di ricavi nel 2019. Ricavi che vengono completamente reinvestiti in progetti benefici per gli animali.

Almo Nature, infatti, appartiene «agli animali, come spiega bene la frase "Owned by the Animals", che completa il nome del marchio», commenta il fondatore. Nel 2018, infatti, l'azienda è stata ceduta alla Fondazione Capellino, creata *ad hoc*, oggi proprietaria di Almo Nature e di tutti i suoi asset. Tutti i profitti generati dalla società vengono passati alla Fondazione che ha la sola finalità della tutela della biodiversità di cani, gatti e natura. «Acquistando i nostri prodotti i consumatori finanziano progetti di ricerca e beneficenza per gli animali: una scelta etica, oltre che di consumo», spiegano dall'azienda.

La fondazione ha diversi progetti in corso, molti dei quali legati a cani e gatti. *A companion animal for life*, per esempio, incentiva l'adozione responsabile e lotta contro abbandoni e maltrattamenti. *Farmers&Predators*, con un ambito d'azione più ampio, ha l'obiettivo di armonizzare la coesistenza tra allevatori e animali predatori selvatici, cosicché la biodiversità diventi un'opportunità per migliorare la qualità della vita. La Fondazione ha in cantiere altri progetti, tra cui alcuni legati alla tutela degli animali selvatici, e programmi di agricoltura sostenibile. Come quello condotto sui terreni agricoli di San Salvatore Monferrato dove, al termine del loro recupero, sorgerà la sede della Fondazione.

Giulia Cimpanelli

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La ricerca

Crescita, redditività, patrimonio: così si diventa Campioni

di **Caterina Della Torre***

Champions 2019, l'indagine sulle piccole e medie aziende italiane, alla seconda edizione si sdoppia e allarga il perimetro aggiungendo, alle 500 migliori imprese con fatturato dai 20 ai 120 milioni, le 100 migliori imprese con ricavi tra 120 e 500 milioni.

Scopo dell'indagine, per entrambi i cluster, è l'individuazione e l'analisi delle singole performance delle imprese che, negli ultimi sei esercizi, hanno registrato risultati superiori sia alle medie di settore che all'insieme delle aziende del campione di riferimento, in termini di crescita, redditività, patrimonializzazione e indipendenza finanziaria. Per farlo abbiamo utilizzato un approccio basato, oltre che sull'analisi di bilancio, su approfondimenti verticali relativamente a struttura, governance e settori di attività per ciascuna delle imprese selezionate. La ricerca è stata svolta, per conto del Centro Studi Italypost, da un team interdisciplinare composto da analisti finanziari della Credit Rating Agency ModeFinance e da esperti in corporate finance della società di advisory finanziaria indipendente Special Affairs.

Analisi
Caterina Della Torre: le acquisizioni necessarie per salire di taglia

La novità di questa edizione, cioè l'allargamento dell'indagine alle aziende più grandi, ci ha consentito di analizzare sia il consistente substrato comune dei due cluster, cioè tutte le caratteristiche per cui queste imprese si assomigliano moltissimo, indipendentemente da settori e dimensioni, sia le dinamiche di differenziazione fra i

VkVSIyMjVm9sb0Vhc3lSZWFkZXJfQWRuIyMjYmlxNGNjMTEtYjNlZi00MTU0LTllNzYtNGU5NGU2MjUwODU3IyMjMjAxOS0wMi0yMVQxODoyMjoxNSMjI1ZFUg==

I Champions del Nord Ovest tra le piccole...

Ragione sociale	Regione	Fatturato 2017	Fatturato 2011	Cagr 2011-2017	Ebitda % 2017	Risultato esercizio 2017	Roe 2017	Addetti 2017	Settore
Technoprobe	Lombardia	118,7	21,3	33,1%	50,9%	35,7	36,8%	257	Elettrico ed elettronico
Minotti	Lombardia	113,9	56,8	12,3%	23,79%	21,5	48,08%	175	Mobile e arredo
Prodotti chimici e alimentari	Piemonte	95,4	52,8	10,47%	33,59%	17,7	26,58%	233	Chimico e farmaceutico
Mei*	Lombardia	77,6	19,9	25,4%	44,19%	22,6	27,0%	150	Meccanico
Paolo Astori	Piemonte	50,6	16,4	20,7%	54,7%	18,2	21,2%	160	Prodotti in metallo
Menghi Shoes & Co.	Lombardia	39,6	12,6	21,1%	33,5%	9,2	48,9%	65	Sistema moda
Filtrex	Lombardia	38,6	14,2	18,2%	48,3%	11,4	95,0%	94	Meccanico
Fadis	Lombardia	30,1	11,9	16,7%	25,2%	4,9	25,5%	71	Meccanico
Selmi	Piemonte	27,6	12,3	14,4%	35,7%	7,1	39,3%	42	Meccanico
A.E.C.	Piemonte	22,7	4,4	31,5%	28,9%	4,0	41,2%	49	Mezzi di trasporto

... e tra le medie imprese

Ragione sociale	Regione	Fatturato 2017	Fatturato 2011	Cagr 2011-2017	Ebitda % 2017	Risultato esercizio 2017	Roe 2017	Addetti 2017	Settore
Branca Internat.	Lombardia	357,7	236,6	7,1%	37,9%	76,6	14,5%	280	Alimentare e bevande
Cromodora Wheels	Lombardia	229,0	137,5	8,9%	23,5%	35,2	31,7%	315	Prodotti metallo
Fonti di Vinadio (Sant'Anna)	Piemonte	218,4	138,5	7,9%	21,4%	27,9	32,5%	159	Alimentare e bevande
Sabo	Lombardia	168,5	115,9	6,4%	12,4%	11,2	25,2%	150	Chimico e farmaceutico
Metlac	Piemonte	166,2	102,5	8,4%	22,7%	24,0	22,4%	165	Chimico e farmaceutico
Smigroup	Lombardia	145,2	99,9	6,4%	28,4%	25,0	17,3%	620	Meccanico
Mario Levi	Piemonte	130,9	42,3	20,7%	13,8%	10,2	27,8%	238	Sistema moda
Trub (Elmec)	Lombardia	124,7	27,4	28,7%	20,4%	69,1	40,7%	558	Servizi alle imprese
Lisa Holding	Lombardia	124,5	85,6	6,4%	16,4%	10,7	13,5%	383	Sistema moda
Cleaf	Lombardia	124,3	74,7	8,9%	17,1%	11,7	14,9%	208	Mobile e arredo

*bilancio consolidato/ordinario

Le migliori aziende del Nord Ovest nelle due classi di fatturato analizzate: 20-120 e 120-500 milioni di euro. I criteri di selezione della classifica complessiva sono applicati sulla base di tutte le aziende con fatturato rientrante nei parametri, escluse quelle a partecipazione pubblica, le cooperative, le imprese controllate dall'estero o da gruppi italiani con fatturato maggiore rispettivamente a 120 e 500 milioni, o da fondi di investimento. Tra i parametri utilizzati vi sono un CAGR (che misura la crescita annua composta) superiore rispettivamente al 7% e al 4,5%, e un Ebitda medio degli ultimi tre esercizi superiore rispettivamente a 10% e 8,5%. Per il fatturato delle aziende contrassegnate da asterisco il confronto è fra il bilancio d'esercizio (2011) e il bilancio consolidato (2017). Dati in milioni di euro

Fonte: Ufficio Studi ItalyPost

S.F.

DEL NORD-OVEST

SAFE BAG/GALLARATE

Vola (alle stelle) il fatturato dei bagagli protetti

Servizi aeroportuali
Rudolph Gentile, presidente di Safe Bag, società nata 22 anni fa e specializzata nei servizi di protezione e rintracciamento dei bagagli di chi viaggia in aereo

Sarà un anno importante il 2019, promette Rudolph Gentile, fondatore e presidente di Safe Bag, società nata ventidue anni fa specializzata nei servizi di protezione e rintracciamento dei bagagli di chi viaggia in aereo. Una definizione forse limitativa delle attività del gruppo, soprattutto alla luce di quelli che sono gli obiettivi del business plan 2018-2022. «Vogliamo diventare il primo operatore mondiale di servizi aeroportuali — sintetizza Gentile —, un settore che va dal deposito e protezione bagagli, fino ai centri relax e bellezza, dal servizio di cambia valute, al ritiro e consegna bagagli in città».

L'intenzione è crescere sia per linee interne sia per acquisizioni, consolidando un settore oggi frammentato. «Con questa finalità stiamo valutando di fare il salto — racconta il manager —: al momento siamo quotati all'Aim, ma se ci sono le condizioni, contiamo di passare sul segmento Star di Borsa Italiana a partire dal secondo semestre del 2019». Per il momento la strategia di crescita del gruppo sta dando i suoi frutti: negli ultimi otto anni il fatturato è passato da 5 a circa 50 milioni, grazie a una sapiente opera di rinnovamento dei servizi offerti, che ha portato Safe Bag a essere presente in 18 Paesi, con 160 punti vendita in 56 aeroporti nel mondo che servono oltre 5 milioni di clienti . «Una differenziazione geografica (solo il 15% del volume di affari è in Italia) — spiega il manager — che ci permette di ammortizzare i momenti di crisi economica. Ma il nostro business è destinato a crescere: basti pensare che le previsioni per i prossimi 15 anni sono di raddoppiare i volumi di traffico aereo». All'ampliamento del business si affianca anche una trasformazione «anagrafica» col cambio del nome da Safe Bag a Trawell co e una modifica del perimetro societario con lo scorporo della partecipata Sostravel.com, società quotata all'Aim che opera nel mercato dei servizi digitali di assistenza. «Abbiamo lanciato anche l'app Sostravel — racconta Gentile —, un aggregatore dei servizi che fornisce assistenza ai viaggiatori dalla partenza all'arrivo nell'aeroporto di destinazione, con informazioni sui voli e assicurazioni ad hoc».

Maria Elena Zanini

© RIPRODUZIONE RISERVATA

TECNAU/IVREA

«Con il digitale ci siamo moltiplicati per otto»

Stampa digitale
Giuliano De Marco, alla guida di Tecnau. L'azienda fondata nel 1988 si è concentrata subito sull'automazione industriale

Un'azienda olivettiana — e non solo per una ragione di contiguità geografica — che in trent'anni ha saputo cambiar pelle almeno per tre volte. Siamo a Ivrea, dove nel 1988 un team di ex manager della grande fabbrica delle Lettera 22 e delle P101 si è messo in testa di produrre macchine per l'automazione industriale. Che poi sono diventate, in parte nel 1983 e definitivamente dal 1988, macchine per la stampa digitale.

«Lavoriamo a monte e a valle delle stampanti digitali — spiega l'amministratore delegato di Tecnau, l'ingegner Giuliano De Marco —. Impianti complessi, del valore anche di 5 milioni di euro. Noi ci occupiamo della predisposizione della carta alla bollettazione piuttosto che, per esempio, all'assemblaggio di libretti per gli assegni o, ancora, dei ticket restaurant. I nostri clienti sono i grandi service internazionali e i distributori on demand. Per darle un'idea, fra i nostri prodotti di punta più innovativi c'è una macchina completamente automatizzata in grado di permettere la produzione di libri su misura».

Una rivoluzione copernicana, il digitale nel mondo della stampa e dell'editoria, che è stato un trampolino di lancio per Tecnau, la quale dal 2001 al 2017 è riuscita a moltiplicare per otto il proprio fatturato, passando da 6,6 a 50,8 milioni per un Cagr del 40,37% e un Ebitda che nel 2017 si è attestato all'11,3%. «Una crescita — prosegue il manager — inseguita sia per linee esterne che interne. Anzitutto con l'acquisizione di un'azienda svedese che aveva prodotti a noi complementari e che poteva già contare su un'estesa rete di clienti negli Usa, ma poi anche grazie a una serie di grossi investimenti (il 15% del fatturato finisce in R&D, *ndr*) nelle logiche organizzative che oggi chiamiamo Industria 4.0 ma che noi sviluppiamo da anni ormai». E quindi macchine completamente connesse in grado di essere monitorate da remoto e di svolgere una manutenzione predittiva. «Lavoriamo in linea e non possiamo permetterci di provocare un fermo macchina. Presto — prosegue De Marco — presenteremo anche una macchina intelligente in grado di cambiare i propri parametri e ripararsi da sola».

Massimiliano Del Barba

© RIPRODUZIONE RISERVATA

due gruppi di aziende, cioè come si configura il passaggio da una dimensione tutto sommato non piccola (per i criteri nazionali, ma che rimane comunque piccolissima se spostiamo l'ottica a livello europeo) a una dimensione che consente, fra le cose più rilevanti, una presenza più stabile e continuativa sui mercati globali.

Gli elementi comuni sono tanti, dal presidio familiare nella quasi totalità dei casi, sia a livello strategico che operativo, alla capacità di pianificare e anticipare i mercati con un'ottica di lungo periodo, o di reagire con immediatezza alle immancabili congiunture negative; dalla vocazione internazionale al focus prevalente e continuativo sulle competenze e sulla specializzazione; dalle scelte di rafforzamento dell'azienda in alternativa alla distribuzione immediata degli utili fra gli azionisti fino all'utilizzo razionale e in un'ottica esclusiva di partnership della finanza e del sistema bancario.

Le differenze toccano in prima istanza le strategie di crescita — integrazione verticale e orizzontale — che hanno portato le Champions 120-500 a grandi (ma oculate) campagne acquisti, perché la crescita per linee interne non è sufficiente a sostenere la concorrenzialità sui mercati mondiali o in mercati spesso maturi, sui quali «piccolo» non è bello per niente.

Per diventare «grandi» occorre ottimizzare per primo il vertice, integrandolo con manager esterni competenti

Se parliamo invece di struttura societaria e di governance, spesso nelle grandi aziende abbiamo trovato configurazioni più semplificate e catene decisionali più corte rispetto alle imprese di minori dimensioni. A dimostrazione del fatto che l'eccessiva complessità, frutto spesso di allargamento delle compagini societarie e al succedersi delle generazioni, è nemica dell'efficienza. E che per diventare «grandi» occorre ottimizzare per primo il vertice, integrandolo opportunamente con competenze esterne e rafforzando la componente manageriale.

**Project leader Champions 2019 e Partner di Special Affairs*

VkVSIyMjVm9sb0Vhc3lSZWFkZXJfQWRulyMjYmlxNGNjMTEtYjNlZi00MTU0LTllNzYtNGU5NGU2MjUwODU3IyMjMjAxOS0wMi0yMVQxODoyMjoxNSMjI1ZFUg==