

Il mensile che racconta le storie delle famiglie
imprenditoriali che fanno grande l'Italia

LUGLIO/AGOSTO 2022

family**biz**

IVANO VALMORI
FONDATORE E
AMMINISTRATORE
IMAGE LINE SRL

Il Digitale in Agricoltura

*Il punto di vista di uno dei
principali attori del settore*

- 1** **BENVENUTI**
Editoriale
- 2** **DIGITALE E AGRICOLTURA**
IVANO VALMORI
Image Line Srl
- 7** **OLTRE 60 ANNI DI ATTIVITÀ NEI
PREFABBRICATI**
La storia della **Famiglia Truzzi**
- 10** **GUARDARE AL FUTURO CON UN
SOLIDO PASSATO ALLE SPALLE**
La storia della **Famiglia Maggioli**
- 13** **IL PASSAGGIO DI TESTIMONE**
Il caso **Dife SpA**

INDICE DEI CONTENUTI

Cara Imprenditrice, caro Imprenditore,

abbiamo dedicato la copertina di questo numero ad un tema molto rilevante e di cui sentiremo parlare sempre più spesso in futuro: il digitale in agricoltura. Leggi l'intervista oppure guarda la video-intervista su www.familybiz.it a Ivano Valmori, Fondatore e Amministratore di Image line Srl, una delle primarie aziende che stanno portando con successo il digitale in agricoltura.

Con piacere ti presento il secondo numero di **FamilyBiz**, il magazine dedicato all'impresa di famiglia che fanno grande l'Italia.

Le Imprese Familiari costituiscono un patrimonio unico e prezioso per il nostro paese e, in moltissimi casi, rappresentano la migliore espressione di coraggio, creatività, capacità di innovare e fare impresa. Doti, queste ultime, fondamentali anche per poter esplorare i nuovi spazi di mercato emergenti e conseguenti al cambio di paradigma economico in atto.

In effetti, il passaggio in corso: dal "modello economico industriale" al "modello economico basato sull'innovazione" e sulla capacità di soddisfare clienti, sempre più informati e preparati, riduce il potere d'influenza e manipolazione dei grandi player internazionali tramite la comunicazione-advertising. Depotenzia, inoltre, le loro strategie ove basate su fattori competitivi correlati a economie di scala, rendendo le Imprese Familiari più competitive per le nuove sfide.

In tale nuovo contesto, le Imprese di Famiglia possono meglio valorizzare la loro storia, il loro essere naturalmente orientate a obiettivi di lungo periodo, il loro essere naturalmente "customer oriented", il loro saper mettere in gioco, come soltanto loro sanno fare, il nome della Famiglia-Azienda e quindi "la propria faccia". Parallelamente a tale scenari, occorre rilevare che nell'arco dei prossimi 5-7 anni, più del 50% delle Imprese di Famiglia italiane si troveranno ad affrontare la successione e la continuità aziendale fra generazioni.

La continuità non s'improvvisa. Richiede accurata pianificazione familiare e linee guida strategiche aziendali chiare e trasferibili, alla Proprietà e al Management, attraverso una pianificazione strategica di dettaglio.

FamilyBiz con la sua attività di divulgazione, di condivisione di esperienze, di studio-ricerca e di primo supporto ai leader ed ai futuri leader vuole contribuire all'ulteriore sviluppo delle Imprese a base familiare ed alla crescita della cultura d'impresa nei Family Business italiani.

In questo numero ti presentiamo 4 straordinarie storie di donne, uomini e Famiglie che fanno grande l'Italia, troverai altre fantastiche imprese e molto altro su www.familybiz.it.

Buone FamilyStories!

Daide Mondaini



Daide Mondaini
dmondaini@mondainipartners.com

LinkedIn:



EDITORIALE

Digitale e agricoltura

Ivano Valmori Image Line Srl



Ivano Valmori è Fondatore e Amministratore di Image Line Srl
Image Line - soluzioni digitali integrate per l'agricoltura

Digitale e agricoltura: due mondi apparentemente lontani?

Lontani in apparenza perché a ben pensare l'agricoltura è molto più vicina al mondo digitale di quanto ci si possa aspettare. Siamo soliti avere una visione quasi arcaica dell'agricoltura, pensando ancora oggi all'agricoltore che prende il seme, lo getta, e

miracolosamente ottiene il frutto. Ma in realtà non è così. In Italia produciamo all'incirca 350 diverse specie agrarie: si va dall'asparago allo zucchini, passando quindi da 350 eccellenze dell'agroalimentare. Di conseguenza ci sono almeno 350 tipi di agricoltori. Se poi pensiamo al fatto che in Italia ci sono 20 regioni e ogni regione ha un diverso disciplinare di produzione, è come se avessimo circa 7000 tipi di agricoltura. Non dimentichiamo poi che ogni singolo agricoltore adoterà specifiche tecniche colturali. Va da sé che quando inizi ad avere una certa complessità e tante tipologie di informazioni oltre alla necessità di avere dati aggiornati, ecco che l'informatica e il digitale si avvicinano sempre più all'agricoltura.

Volendo approfondire per capire meglio il vostro business, ci puoi spiegare Ivano chi sono i principali clienti di Image Line e quali fabbisogni specifici soddisfatte?

Prendiamo in considerazione i vari mercati nei quali ci muoviamo dividendoli essenzialmente in tre grandi gruppi. Il primo mercato è rappresentato dai produttori di mezzi tecnici e di prodotti utilizzati in agricoltura, dalle macchine agricole alle attrezzature, considerando anche sementi e prodotti per la difesa e la fertilizzazione. Si tratta di aziende che

costantemente creano nuove soluzioni e allo stesso tempo vivono la necessità di comunicare e condividere queste soluzioni con tecnici e agricoltori. Per loro noi mettiamo a disposizione la nostra community di oltre 270.000 persone grazie alla gestione diretta, con il nostro Quaderno di Campagna, di circa un milione di ettari in agricoltura digitale in Italia. Questo patrimonio informativo fa sì che ogni produttore raggiunga il giusto interlocutore. Il secondo mercato nel quale ci muoviamo è quello dei tecnici che aiutano gli agricoltori a fare meglio il loro lavoro. Le loro esigenze si legano alla conoscenza dei giusti prodotti da utilizzare nel rispetto delle leggi in vigore, oltre alla necessità di avere costantemente informazioni legali aggiornate e affidabili volte a garantire la tutela del consumatore finale. Per loro, con Image Line, soddisfiamo queste due necessità: sapere cosa utilizzare e come. Il terzo e ultimo mercato è composto dall'agricoltore in prima persona. Come ti dicevo, abbiamo in gestione circa un milione di ettari e gli agricoltori sono i destinatari dei servizi legati all'utilizzo dei prodotti giusti al momento giusto, con l'obiettivo di risparmiare il più possibile sui costi di produzione e di creare eccellenze sicure sotto il profilo alimentare.

IMAGE LINE®
INTERNET • COMUNICAZIONE • AGRICOLTURA

Come siete arrivati a essere un punto di riferimento del vostro mercato e quali sono state le principali leve che vi hanno portato a essere leader nel vostro settore?

Dal mio punto di vista c'è una leva fondamentale: la pazienza. Abbiamo fondato l'azienda nel 1988 e siamo stati considerati visionari perché di fatto eravamo pionieri nell'ambito dell'agricoltura digitale. Pensiamo al primo gruppo di clienti per esempio, i produttori di mezzi tecnici: per loro era praticamente impensabile utilizzare la tecnologia per comunicare con i clienti quali tecnici e agricoltori. Possiamo dire che ci sono stati due momenti fondamentali nella crescita dell'azienda. Il primo si lega agli anni 2000 con lo sviluppo di internet grazie al quale è stato possibile raggiungere gli agricoltori con delle informazioni che prima dovevano essere necessariamente stampate su carta. Ed è proprio negli anni 2000 che noi abbiamo fatto la prima pubblicazione di Agronotizie. Il secondo momento si colloca alla fine degli anni 2010 con il dirompente sviluppo e utilizzo degli smartphone. Gli smartphone sono fondamentali per gli agricoltori perché permettono loro di avere la conoscenza in tasca direttamente in mezzo al campo. Quindi, da una parte c'è stata la pazienza, dall'altra il fatto di essere molto convinti che questa fosse la strada giusta oltre a saper attendere le tecnologie adatte nel momento in cui sono state rilasciate.



La vostra è quindi un'attività molto articolata e composta da diverse soluzioni, ci puoi far capire come riuscite a perseguire con efficacia queste promesse?

Partiamo da questo concetto: noi pensiamo che tutto venga erogato e reso disponibile attraverso un monitor, ma in realtà dietro quel monitor ci sono almeno 50 persone con diverse professionalità. All'interno di Image Line abbiamo giornalisti che si occupano di comunicazione, progettisti e ingegneri informatici, analisti, programmatori, responsabili di banche dati, ma anche agronomi, periti agrari, agrotecnici, esperti di difesa delle colture e di fertilizzazione. Il nostro è un mondo estremamente articolato e poliedrico, e solo attraverso la contaminazione di conoscenze sommate all'umiltà di lavorare assieme si possono creare progetti che vanno nell'ottica di aiutare le aziende agricole e i tecnici a svolgere meglio il loro lavoro. L'altra caratteristica per me fondante dell'azienda è l'aver creato un vero e proprio ecosistema digitale all'interno del quale esistono le banche dati che raggruppano la conoscenza, uno staff giornalistico che racconta quali sono le soluzioni a disposizione, e gli sviluppi informatici e applicativi. Il fatto di avere tutto integrato permette di creare dei servizi integrati a loro volta, a differenza di quelle aziende che si occupano di una singola attività per volta senza poter offrire una visione d'insieme. Questa integrazione di teste, conoscenze e visioni ci permette di soddisfare questa promessa. Una cosa di cui vado particolarmente orgoglioso è il fatto che chi ha bisogno di assistenza tecnica, quindi chi ci contatta perché vuole in qualche modo essere supportato, nel 99% dei casi riceve risposta alla prima chiamata ed entro il primo minuto di assistenza. Di fatto

siamo dei visionari che sviluppano soluzioni informatiche facendo capire a chi le utilizzerà qual è il modo più semplice per portare a casa il risultato.

Oggi leggiamo che il vostro settore attira l'attenzione di diversi interlocutori, fondi di investimento e altri soggetti industriali. Quali sono a tuo avviso le ragioni di questo nuovo crescente interesse?

L'agricoltura digitale affascina perché si basa sulla maggiore consapevolezza che caratterizza il consumatore di oggi che vuole sapere di più e capire cosa mangia, ma anche come è stato prodotto e cosa è stato fatto in campo. Per fare questa operazione è importante essere vicino agli agricoltori. E in un settore che richiede dati, la risposta è trovare e inventare soluzioni. Tuttora la prassi è proprio quella di reagire alle richieste inventandosi soluzioni. Noi che facciamo questo lavoro dal 1988 invece cerchiamo di prevenire e creare una modalità operativa, immaginando quella che sarà l'agricoltura e il consumatore di domani per creare già oggi gli standard che permettono di raccogliere i dati nel modo più opportuno per raggiungere tutti gli attori della filiera. Da una parte c'è quindi un consumatore molto interessato, dall'altra ci sono agricoltori tecnicamente molto preparati, a mancare era tutta la parte centrale che richiede software facili per gli agricoltori e allo stesso tempo comprensibili anche dal consumatore finale. Di questo parleremo più avanti perché l'agricoltura digitale non si ferma in campagna ma deve necessariamente raggiungere il consumatore.

CHECK UP



Mettiamo a disposizione del nostro network smart CHECK-UP personalizzati con specialisti di family business.

1. MANAGERIALITA' E SISTEMA DI GOVERNANCE

Esame dei metodi adottati per managerializzare, dirigere e controllare l'impresa di famiglia.

2. PASSAGGIO – RICAMBIO GENERAZIONALE

Valutazione dei percorsi ottimali di crescita manageriale per i discendenti al fine di massimizzare la loro auto-realizzazione individuale nell'interesse della continuità d'Impresa.

3. ACCORDI – REGOLAMENTI DI FAMIGLIA

Analisi dei benefici specifici che un sistema di norme fra i familiari, attraverso cui i membri della Famiglia stabiliscono le "regole del gioco" e i propri comportamenti nei confronti dell'impresa a salvaguardia di interessi comuni e superiori, porterebbe all'Impresa ed alla Famiglia/e imprenditoriali.

4. STRATEGIE DI SVILUPPO E RILANCIO

Analisi degli obiettivi di business e organizzativi di medio-lungo periodo, dalla visione della Famiglia/e alla visione aziendale.

5. AGGREGAZIONI FRA IMPRESE

Primo esame delle opportunità di aggregazione con altre imprese. Valutazioni strategiche ed analisi delle sinergie operative.

6. FINANZA INNOVATIVA E INGRESSO DI SOCI

Confronti preliminari con la/e Famiglia/e per esaminare le opportunità di ottimizzazione delle fonti finanziarie di debito e di equity.

7. BRAND E POSIZIONAMENTO DI MERCATO

Identificazione del posizionamento attuale e obiettivo. Valutazione del posizionamento attuale dell'azienda nei mercati di riferimento.

8. VALUTAZIONE DELL'IMPRESA DI FAMIGLIA

Confronto con la Famiglia imprenditoriale sui criteri e sui metodi di valutazione applicabili per la valutazione del valore complessivo dell'impresa familiare e/o di rami di essa.

9. STARTUPPER – NUOVA IMPRENDITORIALITA'

Valutazione e avvio di nuovi business da parte dei discendenti, primo supporto per la "messa a terra" di nuove iniziative imprenditoriali.

10. DISCONTINUITA' GENERAZIONALE – STRATEGIE DI EXIT

Primi pareri alla Famiglia e valutazioni degli scenari possibili nel caso in cui non ci siano discendenti o il/i figlio/figli vogliano fare altro, oppure quando i discendenti non siano pronti per guidare l'Azienda di famiglia.

Contattaci per approfondire: redazione@familybiz.it

Oltre 60 anni di attività nei prefabbricati

La storia della Famiglia Truzzi

Testo di Valeria Vitale



Tre generazioni si susseguono dal 1956 nel Gruppo Truzzi Spa, impresa familiare di Poggio Rusco (MN) specializzata nella prefabbricazione di edifici industriali e commerciali. Trasformare spazi in luoghi da vivere è la mission dell'azienda, attiva soprattutto nel Nord Italia con 120 dipendenti e un fatturato al 2021 di 40 Mln/€. Efficientamento dei processi e riconoscibilità del brand sono le sfide future presentate dal discendente ed Ingegnere Stefano Truzzi.

Stefano, ci presenti Truzzi Spa: quando nasce, di cosa si occupa e a quando risale il suo ingresso?

L'azienda nasce nel 1956, fondata da mio nonno, l'Ing. Luciano Truzzi, per la costruzione di travetti prefabbricati per solai, per costruzioni civili. In seguito la produzione si è orientata su prefabbricati industriali in calcestruzzo armato e infatti oggi produciamo principalmente questo tipo di edifici, perlopiù a scopo industriale e commerciale. A metà degli anni '80 entra in azienda mio padre, l'Ing. Alberto Truzzi, il quale attualmente è Amministratore Unico. Nel gennaio 2018 è avvenuto il mio ingresso, dopo la laurea in Ingegneria: sono quindi il terzo Ing. Truzzi in linea dinastica e rappresento la terza generazione dell'azienda. Siamo un gruppo composto da diverse realtà imprenditoriali per un totale di circa 120 dipendenti, con un fatturato che si attesta attorno ai 40 milioni di euro.

L'azienda ad oggi in che fase si trova e quali sono gli obiettivi che si pone?

Il nostro settore di business è molto delicato: nel corso degli anni, abbiamo per forza di cose subito un enorme rallentamento, come conseguenza della crisi nel settore immobiliare e non solo. Il mondo dell'edilizia ha subito un'enorme contrazione dei volumi e della redditività, comportando, negli anni tra il 2009 e il 2014, enormi problematiche alla maggioranza dei player di settore. In quel periodo difficile l'azienda ha dimostrato notevole solidità, sia dal punto di vista dell'offerta, sia della riconoscibilità del brand da parte dei clienti, sia dell'accordo finanziario. Il nostro settore è anche estremamente territoriale, dunque occorre di certo aumentare la riconoscibilità del brand, soprattutto per interlocutori che non sono delle nostre zone: questa rappresenta una sfida assolutamente rilevante.

Negli ultimi anni ci sono già stati dei nuovi investimenti che hanno rilanciato l'attività sia a livello di brand, sia a livello di tipologia di offerta: abbiamo puntato all'efficientamento di diversi progetti in ambito digitale e commerciale, e attualmente ci sono tante novità in divenire. Dal 2018 abbiamo sviluppato questi nuovi progetti focalizzandoci sull'innovazione, e io in prima persona mi sono impegnato in questo, cercando di portare una boccata d'aria fresca in azienda. Devo dire che sono stati quattro anni molto stimolanti e anche divertenti.

Cosa secondo Lei si potrebbe migliorare nel breve e lungo termine?

Dal punto di vista finanziario e patrimoniale l'azienda è solida, ma il problema del nostro settore è quello di essere a marginalità molto ridotta dovuta, tra le altre cose, ad un eccesso di offerta rispetto alla domanda, eredità del boom edilizio dei primi anni 2000 conseguente alla riforma Tremonti: dunque il nostro obiettivo è sicuramente, dal punto di vista economico, quello di riuscire ad ottenere una maggiore marginalità esplorando mercati che valorizzino la nostra offerta. Per noi quindi quest'obiettivo rappresenta una priorità, al fine di poter affrontare al meglio le sfide del futuro e garantire un proficuo sviluppo ai nostri progetti di crescita. La svolta green del mondo contemporaneo è una delle sfide da sostenere. **Puntiamo all'innovazione e all'efficientamento di processi**, ma anche ad un branding che possa differenziare sempre di più il nostro prodotto rispetto a quello della concorrenza, riuscendo sempre più a distaccarci da alcune logiche che nel nostro settore sono ben radicate. Privilegiamo la qualità dei nostri lavori alla quantità.

Come vede il suo ruolo alla luce di questi importanti obiettivi da raggiungere e quali saranno secondo lei le sfide che si troverà ad affrontare?

Parlando della svolta green che ormai ha coinvolto tutti, penso che non sia più una semplice scelta, ma che sia diventata un obbligo morale ed un parametro imprescindibile per stare al passo coi tempi. Nel nostro settore però non è qualcosa di così semplice, e qui entra in gioco proprio il mio ruolo, che riguarda e punta a tutto ciò che è innovazione e che si va a coniugare in tanti modi: ricerca e sviluppo, digitalizzazione, efficientamento dei processi e formazione di una nuova generazione che man mano, nei prossimi 5/10 anni, andrà a sostituirsi alla vecchia guardia in azienda. Importante sarà tramandare le competenze e il bagaglio di esperienze che rendono l'azienda quella che è. Questa nuova sfida da intraprendere, di cui io sento di essere al centro, dovrà essere vinta codificando i processi, rendendoli condivisi, in modo tale che la nuova generazione riesca in breve tempo ad entrare appieno nel flusso aziendale.

Inoltre il nostro settore è a basso grado di attenzione per quanto riguarda le dinamiche di marketing e comunicazione: stiamo lavorando già anche in questa direzione, infatti da 3 anni e mezzo abbiamo una responsabile marketing e comunicazione. Stiamo cercando di impostare un nuovo modo di comunicare e di presentarci, non solo ai clienti ma a tutti gli stakeholders, compresi quelli all'interno dell'azienda.



Ingegnere Stefano Truzzi, Gruppo Truzzi Spa

Invece la sfida maggiore che già si è trovata a fronteggiare?

La sfida più grande è l'efficientamento dei processi. Ho riscontrato un gran numero di processi difficilmente replicabili da chiunque non li avesse ideati. Trovo sia invece fondamentale essere in grado di operare in team, trovando il modo di tramandare la competenza specifica agli altri, altrimenti si rischia di rimanere bloccati e di fallire nel cambio generazionale.

Che tipo di approccio avete con il cliente e con i partner?

Siamo sempre alla ricerca di partner, i quali costituiscono anche delle possibili collaborazioni che permettono di integrare la propria offerta e questo oggi è di estrema importanza, poiché i clienti richiedono un'offerta sempre più omnicomprensiva, e meno problematiche possibili. Bisogna quindi essere pronti ad offrire servizi all'altezza, e questa è un'altra delle sfide del futuro. Noi ci poniamo verso il cliente innanzitutto attraverso un approccio di consulenza, cercando di soddisfare esigenze alcune volte anche inesprese. La complessità del nostro business è maggiore di quello che possa sembrare: **noi cerchiamo la soluzione migliore per i nostri clienti**, non quello che è più comodo, e crediamo e speriamo che questo faccia la differenza. Ci auguriamo che il cliente ci consideri non dei semplici costruttori ma dei partner, che possano affiancarlo e supportarlo anche dal punto di vista delle scelte.

Parlando di continuità intragenerazionale: ha riscontrato delle complessità di gestione e/o di passaggio generazionale?

Direi di no, io e mio padre riusciamo a capirci perfettamente: è un uomo che pretende tanto, ma dà anche tanto. È sempre molto impegnato anche in altri ambiti al di fuori dell'azienda e il mio ingresso credo gli abbia dato una mano. Con lui è una continua sfida e un continuo stimolo a fare meglio. Ho avuto la fortuna di vedere all'opera anche mio nonno, uomo di grande spessore che ha lasciato un ricordo indelebile all'interno dell'azienda e del paese in cui è nata e cresciuta la nostra azienda. Ovviamente l'imprenditore del dopoguerra era un imprenditore diverso, e mio padre ha fatto tesoro di quanto imparato, riuscendo però a superare certe logiche accentratrici. Il cambio generazionale l'ha aiutato in questo, permettendogli di instaurare oggi un sereno e costruttivo confronto intragenerazionale. Oggi Truzzi è un'azienda manageriale che si basa su un concetto che si può sintetizzare in "la leadership è il far crescere gli altri", in modo da identificare quei percorsi win-win che sono utili a chi lavora e all'amministrazione.

Quali sono i suoi sogni per il futuro dell'azienda?

Un mio sogno è che Truzzi diventi un'azienda in cui le persone che ci lavorano lo facciano innanzitutto con piacere: non che non sia già così, ma l'obiettivo è che lo diventi sempre di più, e che i nostri dipendenti si sentano parte di una squadra unita e compatta. Vogliamo diventare un'organizzazione di eccellenza, che abbia la voglia di ricercare sfide sempre nuove per il raggiungimento della stessa, andando a creare un circolo virtuoso di prosperità per tutti i nostri partner. Questi due obiettivi sfidanti si integrano naturalmente agli investimenti di cui si è parlato prima, un flusso di investimenti che sarà essenziale per il nostro futuro.

Guardare al futuro con un solido passato alle spalle

La storia della Famiglia Maggioli

Testo di Saverio Pipitone



Family company Maggioli: oltre 100 anni di storia imprenditoriale che, prima con la carta e ora nel mondo della transizione digitale, offre diversificate competenze e soluzioni per favorire l'innovazione tecnologica e di processo rispondendo alle esigenze di un mercato in continua trasformazione. Ha una settantina di filiali in Italia e all'estero, operando con posizioni di leadership nell'editoria specializzata, nella formazione, nell'informatica gestionale, nella consulenza, nei servizi di outsourcing e nel supporto operativo per circa 140.000 clienti tra Pubblica Amministrazione, Imprese e Liberi Professionisti.

Per conoscere da vicino questa realtà familiare, abbiamo fatto delle domande a Cristina Maggioli (1963), che rappresenta la quarta generazione al comando assieme alla sorella Amalia (1961) e al fratello Paolo (1965), rispettivamente Amministratrici Delegate e Presidente.

Quali sono le vostre origini aziendali?

Il nostro viaggio imprenditoriale comincia nel 1905 in un laboratorio di Santarcangelo di Romagna in provincia di Rimini con una produzione specializzata di pale in legno per i mulini, per poi diventare fornitori del Ministero dell'Educazione realizzando banchi, cattedre, ausili didattici, mobili e arredi scolastici, oltre alle attrezzature per il lavoro nelle Scuole elementari e medie, estendendoci successivamente ai Comuni. Dalla conoscenza delle esigenze della Pubblica Amministrazione, negli anni Settanta prende vita l'attività tipografica ed editoriale con l'affermarsi del marchio Maggioli Editore e la graduale strutturazione di un Gruppo diversificato che è sempre in continua evoluzione.

In che modo è avvenuto il suo ingresso nelle attività familiari?

Sono arrivata in azienda trascinata da un padre che, con il suo carisma e il suo esempio, ha trovato naturale inserire noi figli all'interno del Gruppo. Ci ha trasmesso dei valori di fondo, cioè creatività, passione, coerenza e soprattutto rispetto per i clienti e per i collaboratori.

Da ragazza nutro grande interesse per l'editoria legata al territorio e, per la laurea in Scienze politiche - indirizzo amministrativo -, feci una tesi dal titolo "La fatica di leggere, ricerca sulla lettura tra i giovani riminesi". La gioventù trascorse anche nella libreria aperta nel centro di Rimini da mia sorella Amalia. Erano gli anni di Doris Lessing, de "La casa degli spiriti" di Isabel Allende, anni divertenti e spensierati con la possibilità di stare a contatto con la gente in libreria anche se i ricavi erano scarsi. Una volta Inge Feltrinelli ci invitò alla Buchmesse di Francoforte e si complimentò con noi: «Brave avete aperto una libreria invece di comprarvi una Ferrari!». Poi, l'attività in Maggioli Editore come segretaria di redazione e, in seguito, il ruolo di Responsabile delle "Risorse Umane".

Come ha affrontato l'impegno nelle risorse umane?

Ho messo in gioco me stessa, anche se non avevo precise competenze ed esperienza. Mi sono fidata della mia empatia che da sempre mi aiuta ad avvicinare gli altri con facilità, l'ascolto e il tentativo di immedesimarmi nella condizione degli altri, mi hanno aiutata a fare il resto. Credo nel lavoro di squadra, nei team, nell'armonia. Partendo dal presupposto che stare bene fa lavorare bene, ho sviluppato diverse iniziative di welfare aziendale: un asilo nido, progetti di benessere e salute, orari flessibili in entrata, part-time orizzontali o verticali e smart working, soluzioni per conciliare carriera e genitorialità, attenzione agli ambienti di lavoro come spazi che facilitano relazioni, scambi e creatività.

Quanti dipendenti ha il Gruppo ed è praticata la formazione?

Il Gruppo può contare su una squadra di circa 2.600 persone, 42% donne e 58% uomini, che formiamo continuamente. La formazione è centrale per noi, ma non solo per i dipendenti, anche per giovani promettenti che coinvolgiamo grazie alle partnership con istituti scolastici e università. Nel 2020 abbiamo inoltre creato il centro formativo "Maggioli Academy" per anticipare il cambiamento richiesto dal mercato, condividere conoscenze e puntare sull'innovazione. L'Academy nutre il Gruppo e alimenta il territorio, lavora per le nuove generazioni che vogliamo aiutare a formarsi perché possano essere autori e protagonisti di un futuro migliore. Investendo su di loro, e loro con noi, il nostro Paese potrà non solo ripartire ma garantirsi un futuro di crescita e sviluppo negli anni futuri.

Vi definite "innovatori per tradizione", che significa?

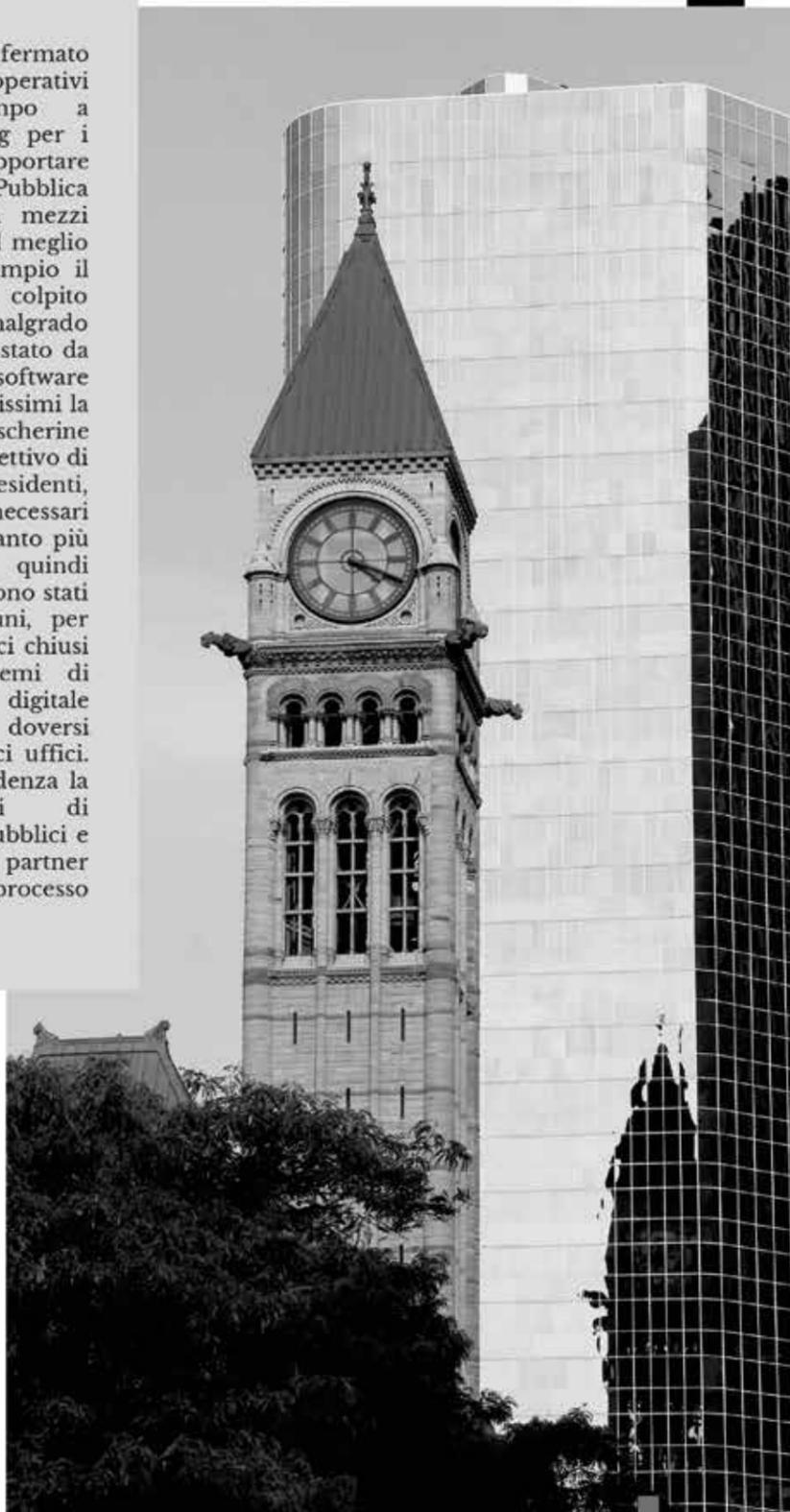
Esprime il nostro spirito imprenditoriale; interpreta i valori che stanno alla base della cultura organizzativa e definisce con precisione l'approccio con cui perseguiamo gli obiettivi di business, in equilibrio tra una consolidata esperienza e una costante innovazione, ponendo forte attenzione alla Responsabilità Sociale al fine di contribuire al miglioramento e alla valorizzazione sociale, culturale, economica e ambientale nei territori in cui siamo presenti. Creare valore condiviso nel breve, medio e lungo periodo è la bussola che ci ha finora orientato nei rapporti di reciproca fiducia con collaboratori, fornitori, istituzioni, comunità locali e tutti gli altri stakeholders.



Cristina Maggioli, Maggioli Editore

Come avete fronteggiato il periodo di pandemia?

Innanzitutto non abbiamo mai fermato l'attività, siamo rimasti operativi riuscendo in breve tempo a organizzare lo smart working per i dipendenti e continuare a supportare pienamente la Pubblica Amministrazione con tutti i mezzi digitali per aiutarla a gestire al meglio l'emergenza sanitaria. Ad esempio il Comune di Codogno, colpito duramente e divenuto suo malgrado un "simbolo" dell'epidemia, è stato da noi supportato con innovativi software per organizzare in tempi strettissimi la distribuzione delle mascherine antivirali ai codognesi con l'obiettivo di dotare in egual numero i residenti, ridurre al minimo i tempi necessari alla distribuzione evitando quanto più possibile assembramenti e quindi l'esposizione al contagio. Poi sono stati supportati anche altri Comuni, per ovviare al problema degli uffici chiusi al pubblico, attraverso sistemi di compilazione e trasmissione digitale delle pratiche da casa senza doversi recare fisicamente nei pubblici uffici. L'emergenza ha messo in evidenza la centralità dei processi di digitalizzazione per gli Enti pubblici e di come il nostro Gruppo sia partner affidabile in grado di gestire il processo di transizione digitale.



IL PASSAGGIO DI TESTIMONE

Il caso Dife SpA

Testo di Sofia Tarana



Tra le grandi risorse che detiene l'Italia, una di queste è il suo tessuto produttivo: in prevalenza di carattere familiare. Ma Family Business e ricambio generazionale prima o poi dovranno fare i conti l'uno con l'altro; dove business e affetti rappresentano due aree di sovrapposizione ad alto tasso di rischio. Il passaggio di testimone non è un evento, ma un processo da affrontare con preparazione e formazione, durante il quale l'atteggiamento e l'interesse dei discendenti risulta cruciale per il proseguimento dell'azienda.

Stando ai dati dell'Osservatorio AUB (Aidaf, Unicredit, Bocconi), i leader sotto ai 40 anni hanno un impatto positivo su crescita e redditività delle imprese: il contrario avviene, invece, per quelli al di sopra dei 70 anni. Tuttavia, occorre un ricambio più tempestivo: perché nell'ultimo decennio la percentuale di questi ultimi è salita dal 17% al 28%. Le nuove generazioni devono essere messe in campo con responsabilità oggettive e valutate per capacità: non solo per appartenenza dinastica - con volontà di delega dei senior verso i junior. Tocchiamo i temi con Lorenzo Romani di Dife Spa - azienda familiare della provincia di Pistoia, specializzata in gestione e smaltimento rifiuti. Un caso molto particolare di passaggio, con un cambio di testimone effettivo dalla prima alla terza generazione: «Mia madre è entrata in azienda un anno dopo mio nonno; prima non si poteva parlare di vero ricambio - ora sì».

In breve, per contestualizzare ai lettori, come nasce la vostra azienda?

La Dife nasce nel 1978, 44 anni fa, dall'idea di mio nonno e un suo cugino. Ai tempi loro raccoglievano la paglia e la portavano nelle cartiere. Era l'inizio, il primo passo verso la green economy. Finché un altro membro della famiglia gli suggerisce che, nelle aziende, stava andando per la maggiore l'acquisto di carta. Così mio nonno decide di buttarsi sul quel settore e apre un'azienda specializzata nel recupero e riciclo di carta. A seguire sono entrati subito nell'attività anche mia madre e mio zio, occupandosi al 100% diversificando su tutti rifiuti. Il primo stabilimento fu avviato a Montemurlo, per poi spostarsi negli anni '90 a Montale (dove conserviamo ancora una sede di stoccaggio di rifiuti pericolosi)

fino ad acquistare nel 2002 l'attuale stabilimento di Serravalle - dove ci siamo irradiati con ben tre impianti.

Un quadro su Dife...

Al momento abbiamo un'operatività che si attesta sui 90 dipendenti - è già da qualche anno che siamo stabili su questa cifra, anche se ci sarebbe sempre più bisogno di manodopera perché il lavoro comporta in sé complicazioni e occorre perfezionare la produzione attraverso le giuste figure per continuare a crescere. Il nostro core-business è rivolto a tutte le aziende che fanno produzione (nel tessile, nella nautica, nell'edilizia, nell'alimentare) - la nostra forza è quella di occuparci di gestione e smaltimento rifiuti in tanti e disparati settori, siamo trasversali. Al 2021 il nostro fatturato è pari a 28 Mln di euro. Rientra nella nostra visione la scelta di attenerci sempre alle normative, crediamo nel fare le cose fatte bene nel rispetto di regole e persone.



Quando e come entri in azienda?

Sono entrato in azienda nel 2016, dopo essermi laureato in Scienze dei Servizi Giuridici. Ho cominciato stando alcuni mesi in magazzino, altri in accettazione (parte di impianto dove arrivano i camion con la merce per scaricare rifiuti). Sono stato per un periodo nella logistica, dove organizziamo le tratte per gli automezzi e contatto con i clienti. Mia madre voleva delegarmi anche alla sicurezza, ma ho declinato. Ora curo il pacchetto clienti in qualità di addetto commerciale, questo il ruolo con il quale mi presento- preferisco tenere un profilo basso, è una caratteristica mia ma anche di famiglia, come imprinting non amiamo esporci troppo. Parlare di marketing nel settore rifiuti è un po' forzato, è sempre stato indietro nell'espone i suoi progetti e il suo business- se ne sta parlando ora un po' di più con il PNRR ed economia circolare.

Mi descrivi la tua esperienza in Confindustria come giovane imprenditore?

Sono iscritto da tanto tra i GIC, pur non ricoprendo un ruolo. Ma seguo la Confindustria e, proprio ora durante l'intervista, sto andando ad una visita aziendale. Prima facevo più fatica a frequentarla perché dovevo comprendere il mio settore che è molto complesso. Ora riesco a conciliare di più gli impegni e partecipare ai vari consigli direttivi ed iniziative: mi piace lo scambio di visione con gli altri ragazzi. Questo ambiente mi ha insegnato soprattutto a conoscere problematiche in altre realtà e trasferirle, al bisogno, anche sulla mia situazione. Sicuramente è un organismo che se lo interpreti nel modo giusto di porta conoscenze utili a livello personale e aziendale. Più che altro, la Confindustria va capita: potrebbero migliorare la loro esposizione verso i partecipanti per far comprendere la sua preziosa utilità. Alcuni miei coetanei sono frenati a partecipare proprio perché non capiscono come mettere a frutto questo contesto.

Quali sono i cambiamenti che si sono verificati nel vostro settore?

Ci sono stati notevoli cambiamenti, soprattutto a livello normativo- di anno in anno c'è una continua evoluzione. Il nostro è un settore molto ministeriale. Ora, con il discorso della sostenibilità ed economia circolare, è un comparto sotto gli occhi di tutti. Noi ci siamo dentro in questo mestiere e cerchiamo ogni volta di perfezionare i nostri processi produttivi e cercare maggiormente di reimmettere sul mercato, come materia prima, parti di rifiuto. Stiamo lavorando anche all'efficientamento energetico attraverso fonti sempre più sostenibili- sono processi lunghi ma cerchiamo di investire in questo per avere un plus in più, in fatto di processo produttivo e anche di immagine, rispetto ai concorrenti.

Parliamo del passaggio generazionale in Dife.

La mia è una terza generazione "un po' bugiarda" (sarebbe la seconda), perché mia madre è entrata in azienda un anno dopo mio nonno; prima non si poteva parlare di vero ricambio- ora sì. Io rappresento il primo e concreto passaggio di testimone, spero seguirà anche quello di fratelli e cugini se vorranno entrare in azienda. Quando mia madre ha iniziato, non è trascorso un lasso temporale consistente dalla fondazione di mio nonno- erano in pochi, l'azienda era piccola, con poche logiche. Idem quando è entrato mio zio subito dopo; ai tempi Dife lavorava ancora solo sulla carta poi ha virato su tutti i rifiuti facendo il salto. L'impresa si è sviluppata senza un passaggio di consegne da una persona ad un'altra ed è stata più che altro una crescita simultanea che un ricambio, che invece c'è ora con i leader senior che hanno una sessantina di anni. Non è facile inserirsi come discendente: c'è un sistema di management forte, con responsabili che si occupano di prendere decisioni che non competono alla famiglia che governa l'azienda.

Come suddividete i ruoli in azienda?

Le decisioni importanti le condividiamo all'interno del CDA con tutti i membri della famiglia. Mio zio segue tutte le parti commerciali; mia madre l'aspetto delle risorse umane e tutte le decisioni di governance; mio padre che è presidente e commercialista ricopre tutta la parte contrattualistica e per quanto concerne gare di appalto. Queste sono le tre figure cardine dell'azienda: clientela, risorse umane e parte legale-finanziaria. Per quanto riguarda me è ancora troppo presto per rientrare in questo forum, anche se a breve sarà il momento anche delle mie responsabilità. Al momento, mi limito a sapere il grado di importanza che hanno i familiari rispetto a me e non mancargli di rispetto. Questo me l'ha impartito lo sport di squadra (giocavo a calcio): rispetto dell'allenatore e compagni più grandi. Se non parti da una posizione 1 genitore e 0 figlio, stai sbagliando. Sei tu, discendente, che devi portare il genitore (capo) verso la tua posizione ed essere consapevole che parti da un gradino sotto.

Quali sfide ti prefiggi come nuova generazione?

Bisogna intanto cominciare ad evolversi dal punto di vista digitale e lo stiamo già facendo- anche se il nostro è un lavoro che non richiede troppo intervento informatico perché è composto in gran parte da un'attività manuale. Fino al Covid non c'era questa esigenza- normativamente il nostro lavoro gira su carta. Ora la novità che devo apportare è questa ed importante, perché si tratta di riscrivere tutta l'impostazione e l'infrastruttura informatica dell'azienda. È una sfida ambiziosa anche perché non l'abbiamo mai affrontata e spetteranno a me oneri ed onori, ma con l'ausilio dei partner efficaci si può sicuramente affrontare. Sarà un vero e proprio cambio di mentalità; evolversi sotto aspetti di commerciali non è facile ma si tratta pur sempre di business, ma un cambio organizzativo (come la digitalizzazione) è sicuramente più complesso- sono però fiducioso.

A cosa punti per il futuro?

Attualmente mi voglio concentrare solo sull'azienda perché è impegnativo per me, a livello di energie e tempo, dedicarmi a fare bene qualcosa al di là di questa. Lavoro in un'attività normativamente complessa, molto più che organizzativamente. C'è tantissimo da fare in Dife e la vecchia guardia ha bisogno anche di persone di famiglia in grado di assumersi incarichi e decisioni. Noi non siamo una multinazionale, restiamo nella nostra umiltà cercando di fare sempre meglio giorno dopo giorno- senza dimenticarci da dove siamo partiti. Avere visione e guardare avanti è fondamentale, ma bisogna anche mantenere i piedi per terra. L'imprenditore deve sapere dove puoi arrivare, ma anche conoscere i suoi limiti: se sbagli, non te rigiochi.



www.familybiz.it



FamilyBiz è la prima rivista di management italiana focalizzata su temi specifici a maggior impatto sui **family business system**.

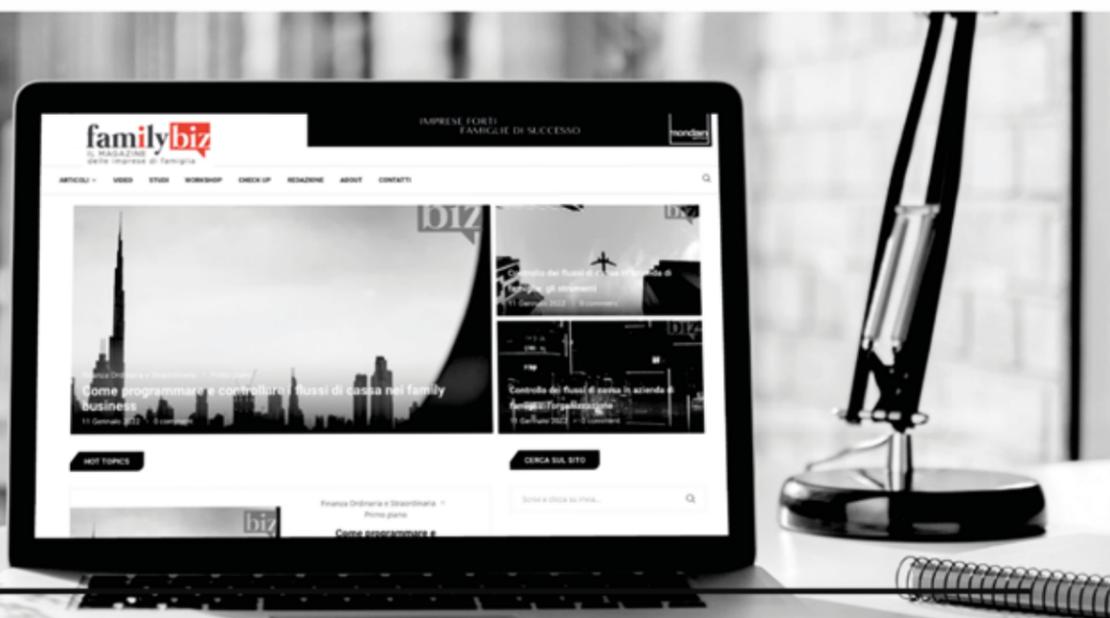
FamilyBiz prosegue il progetto, dedicato ai leader e ai futuri leader, avviato da Family Business Academy nel 2015 portando avanti, fra le varie cose, il superamento del concetto di **passaggio generazionale** come elemento chiave dei family business per valorizzare piuttosto il connubio tra le competenze che caratterizzano le diverse generazioni, ovvero la **continuità d'impresa attraverso le generazioni**.

Attraverso l'attività del magazine, concentrata sui temi più rilevanti per le imprese a base familiare, fra i quali: **managerializzazione e governance, continuità e passaggio generazionale, finanza ordinaria e straordinaria, sviluppo e rilancio d'impresa**, si vuole mantenere alta l'attenzione sui Family Business italiani.

Familybiz, inoltre, stimola lo sviluppo di relazioni e di opportunità di business fra i membri della **community** attraverso **Networking, Workshop** e confronti **"one to one"**.

La rivista realizza **studi e ricerche** che veicola verso le Famiglie imprenditoriali, attraverso la nostra attività di aggiornamento e fornisce **video interviste** a imprenditori di aziende di famiglia che hanno raccontato, a iniziative organizzate del nostro centro studi, le loro esperienze.

Diamo voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader, coltiviamo la cultura d'impresa nei Family Business.



Redazione



Davide Mondaini
Direttore Editoriale



Beatrice Ramasauskaite
Magazine Manager



Erika Digiacomo
Giornalista



Sofia Tarana
Giornalista



Francesco Fravolini
Giornalista



Edoardo Bassetti
Giornalista



Alessandro De Vecchi
Giornalista



Giulia Boggian
Giornalista



Sara Colonna
Giornalista



Emanuele Amoruso
Giornalista



Maria Stanco
Giornalista



Annarita Cacclamani
Giornalista



Valeria Maffei
Giornalista



Maurizio Giuseppe Montagna
Giornalista



Marianna Iandolo
Giornalista



Maria Gravano
Giornalista



Paola Cappa
Giornalista



Nicola Vallese
Giornalista



Donato Ungaro
Giornalista



Tonj Ortoleva
Giornalista



Valeria Vitale
Giornalista



Marialetizia Mele
Giornalista



Marina Begni
Giornalista



Isabella Rovito
Giornalista



Elisa Tirabassi
Giornalista



Alessandra Fraschini
Giornalista



Angelina Tortora
Giornalista



Raffaella Tione
Giornalista



Daniela Abbondanza
Giornalista



Valentina Tafuri
Giornalista



Saverio Pipitone
Giornalista



Anna Lombardo
Family Business Specialist



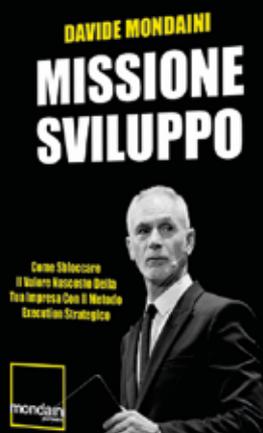
Massimo Lazzari
Family Business Specialist



familybiz

IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

*Diamo voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader,
coltiviamo la cultura d'impresa nei Family business Italiani*



Disponibile anche su Amazon



Sede di Milano
Via Montenapoleone, 8
20121 Milano

Sede di Bologna
Via Santo Stefano, 30
40125 Bologna

www.familybiz.it
redazione@familybiz.it