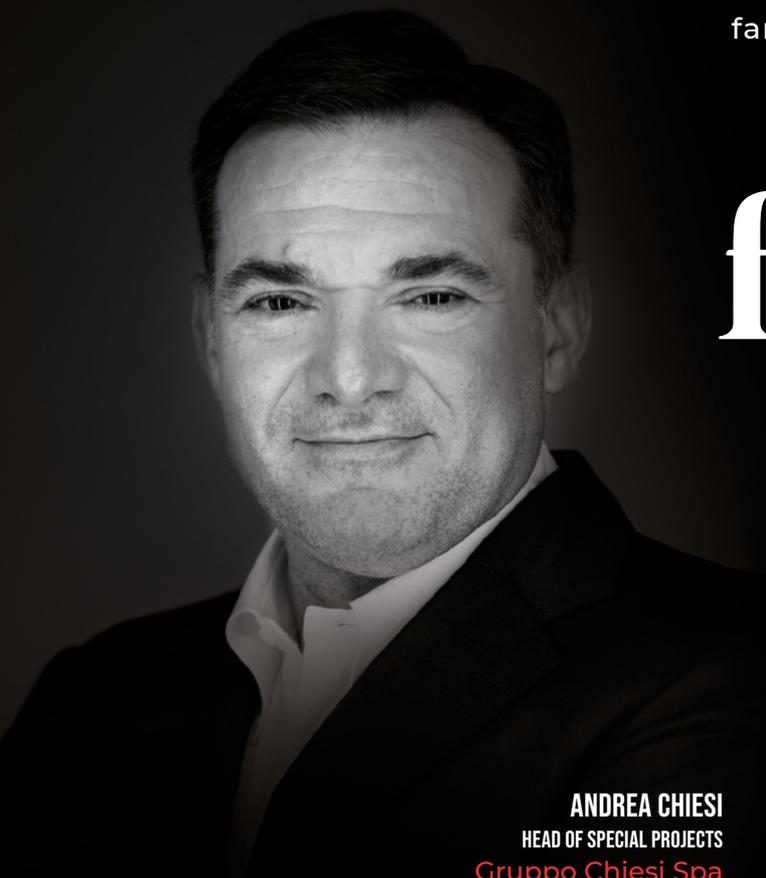


Il mensile che racconta le esperienze delle  
famiglie imprenditoriali che fanno grande l'Italia

N. 6 / DICEMBRE 2022

# familybiz



**ANDREA CHIESI**  
HEAD OF SPECIAL PROJECTS  
Gruppo Chiesi Spa

## *I valori e la ricerca di una grande famiglia*

Il caso Chiesi Spa



**FRANCESCA PAOLI**  
CEO  
Dino Paoli Srl

*Il futuro è  
restare  
in famiglia*

Dino Paoli Srl



**ANDREA PIZZARDI**  
AD  
Iperwood Srl

*Tra evoluzioni  
e sfide nell'azienda  
di famiglia*

Iperwood Srl



**PAOLA ZANOTTO**  
AD  
Zanotto Arredamenti Snc

*4 fratelli e 50 anni  
d'impresa  
familiare*

Zanotto Arredamenti Snc

N. 6 - DICEMBRE 2022

Registrata presso il Tribunale di Bologna  
n. 8590 il 21/07/2022

**DIRETTORE EDITORIALE**

Davide Mondaini



**CAPOREDATTORE**

Sofia Tarana



**MARKETING COORDINATOR**

Claudia Spagnolo



**REDAZIONE**

Daniela Abbondanza, Emanuele Amoroso, Edoardo Bassetti, Maria Begni, Giulia Boggian, Annarita Cacciamani, Sara Colonna, Erika Digiacomio, Alessandro De Vecchi, Alessandra Fraschini, Francesco Fravolini, Maria Gravano, Valeria Maffei, Marialetizia Mele, Maurizio Giuseppe Montagna, Tonj Ortoleva, Isabella Rovito, Maria Stanco, Valentina Tafuri, Raffaella Tione, Angelina Tortora, Donato Ungaro, Nicola Vallese, Valeria Vitale.

**EDITORE**

Mondaini Partners  
via Santo Stefano, 30  
40125 Bologna  
redazione@familybiz.it

**STAMPA**

Micropress Srl  
via Alfonso Morini, 12 A  
63900 Fermo  
info@micropressrl.com

È vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo, dei contenuti senza l'autorizzazione scritta dell'editore. Tutte le foto pubblicate sono state inviate dagli stessi imprenditori e aziende intervistate. Tuttavia, essendo stato impossibile rintracciare tutti gli autori del materiale fotografico pubblicato, l'Editore si rende disponibile a riconoscergli eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: dicembre 2022

# Forum Family Business 2023

## FORUM | TAVOLE ROTONDE

Ciclo di tre incontri sviluppati in base al contenuto di più di 100 interviste, rilasciate da imprenditori di imprese a base familiare di diverse dimensioni e settori, realizzate dalla redazione FamilyBiz.

**I 3 INCONTRI  
IN PRESENZA**

### **1 GOVERNANCE E CONVIVENZA FRA GENERAZIONI**

giovedì 23 febbraio 2023

### **2 AGGREGAZIONI E APERTURA DEL CAPITALE**

giovedì 23 marzo 2023

### **3 DALLA CRESCITA ALLO SVILUPPO ARMONICO DEI FAMILY BUSINESS**

venerdì 12 maggio 2023

Ad ogni Forum/Tavola rotonda interverranno come relatori 10-12 imprenditori di imprese a base familiare.

Ogni incontro si svolgerà dalle ore 16,00 alle ore 19,00 e a seguire si terrà un aperitivo di networking.

Gli incontri si svolgeranno in location di prestigio e di grande fascino nel centro-nord Italia.

Al 3° incontro conclusivo saranno invitati tutti gli imprenditori che avranno partecipato come relatori alle 2 tavole rotonde.

Possibilità di  
**SCAMBIARE  
ESPERIENZE** e  
raccogliere spunti per  
la propria azienda



**CONFRONTO  
DIRETTO** e aperto  
con specialisti di  
Family Business



**DISPENSE CON  
SINTESI DEI  
CONTENUTI**  
discussi nelle rispettive  
tavole rotonde



Opportunità  
di attività di  
**NETWORKING**



*Il progetto è a **numero chiuso** e la partecipazione come relatore è su invito personale ed esclusivo.*

Per maggiori informazioni scrivi a [redazione@familybiz.it](mailto:redazione@familybiz.it)

# indice dei CONTENUTI

**5** **BENVENUTI**  
**Editoriale**

**6** **GRUPPO CHIESI SPA**  
**I valori e la ricerca di una grande famiglia**  
**Intervista ad Andrea Chiesi**

**12** **MONDAINI PARTNERS**  
**Il profilo**  
**dell'editore**

**13** **IL FUTURO È RESTARE IN FAMIGLIA**  
**Intervista alla CEO dell'azienda Dino Paoli Srl**  
**Intervista a Francesca Paoli**

**17** **IPERWOOD SRL, FERRARA**  
**Tra evoluzioni e sfide nell'azienda di famiglia**  
**Intervista ad Andrea Pizzardi**

**22** **ZANOTTO ARREDAMENTI SNC**  
**4 fratelli e 50 anni d'impresa familiare**  
**Intervista a Paola Zanotto**





DAVIDE MONDAINI

dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }



Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore,

**eccoci al sesto numero di Familystories**- l'abstract complementare a Family Biz, il magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia.

Con questo mensile ricorre il primo Natale del progetto, a conclusione di un anno economico davvero impegnativo per le tutte le imprese e, per quanto ci riguarda, per quelle di famiglia che abbiamo scelto di affiancare nella gestione delle attività con un'informazione tematica e dedicata.

Noterete una nuova versione grafica per la copertina, che mette in evidenza tutti e quattro i protagonisti e le rispettive aziende che abbiamo selezionato ed inserito per voi all'interno di questo numero di dicembre.

Si parte con un caso studio virtuoso: **il Gruppo Chiesi- leader a livello internazionale nel settore farmaceutico**. Attraverso l'intervista ad **Andrea Chiesi, Head of Special Projects**, emergono i valori pervasivi di una famiglia di successo e i suoi piani strategici vincenti.

Si prosegue con la **Dino Paoli Srl- azienda primaria specializzata nella produzione di avvitatori**. Nel tu per tu con l'AD **Francesca Paoli** emergono i successi raggiunti, ma anche le difficoltà superate grazie all'armonia e alla compattezza della famiglia nella conduzione dell'attività.

L'articolo di **Iperwood Srl, Family Business specializzato nella fabbricazione di materiali edili**, è un chiaro esempio di sviluppo aziendale. Grazie all'intraprendenza del discendente **Andrea Pizzardi, attuale AD**, è stato compiuto un percorso di cambiamento e crescita.

Ultimo, non per importanza, **il caso studio di Zanotto Arredamenti Snc raccontato dal suo AD Paola Zanotto** per il quale l'inserimento di una figura di management ha segnato la svolta: «Questa persona esterna alla famiglia [...] ci ha permesso di superare molti ostacoli. Questo è stato il nostro trampolino di lancio».

**Tante altre storie di donne, uomini e famiglie imprenditoriali sono disponibili su [www.familybiz.it](http://www.familybiz.it)**. L'attività di FamilyBiz supporta leader e futuri leader nella diffusione della cultura di impresa dei Family Business italiani.

Buona lettura!

Davide Mondaini

{ intervista del mese }

# Gruppo Chiesi Spa

*I valori e la ricerca di una grande famiglia*

Intervista di **Annarita Cacciamani**



**Andrea Chiesi**

Fondato da Giacomo Chiesi negli anni Trenta, **il gruppo Chiesi Spa, con sede a Parma, è oggi una delle più importanti aziende del settore farmaceutico a livello mondiale.**

Presente in 30 Paesi, conta oltre 6000 dipendenti e nel 2021 i ricavi dell'azienda hanno raggiunto la cifra di 2 miliardi 420 milioni, in aumento dell'8,6% rispetto al 2020.

Il gruppo Chiesi Spa è strettamente legato alla città di Parma e alla famiglia di cui porta il nome. Diversi suoi membri fanno parte del Consiglio di ammini-

strazione. Uno di questi è **Andrea Chiesi**. Classe 1967, è laureato in Chimica e Tecnologie farmaceutiche e lavora in azienda dal 1993. Ricopre inoltre l'incarico di presidente del CdA di Confindustria Emilia-Romagna Ricerche.

**Andrea, quale posizione ricopre all'interno del gruppo Chiesi Spa?**

Sono entrato in azienda nel 1993 e ho sempre lavorato nel settore Ricerca e sviluppo. Da qualche anno mi occupo dei Progetti Speciali, oltre al mio ruolo come membro del Consiglio di Amministrazione.

---

## Operando nel settore farmaceutico, come avete affrontato lo tsunami del Covid? Quali le maggiori difficoltà?

Come tutte le aziende anche noi siamo stati colpiti dalla crisi causata dal Covid. La cosa più difficile è stata riuscire a mantenere le forniture in tutti e 30 i Paesi in cui siamo presenti e adattarci alle normative promulgate nei diversi Stati. **Abbiamo lavorato per garantire la sicurezza sul lavoro e tutelare i nostri dipendenti. Abbiamo istituito una task force di manager focalizzata su questi aspetti.** Per quanto riguarda la produzione, non ci siamo mai fermati e, lavorando già rispettando determinate norme, adattarsi non è stato troppo traumatico. Gli uffici hanno lavorato in smartworking. Non abbiamo prodotto farmaci per il Covid ma abbiamo avuto grandi richieste per i prodotti utilizzati normalmente dai pazienti. La paura di rimanere senza farmaci ha fatto sì che in tutto il mondo le persone facessero scorta, in quantità doppia o tripla rispetto al solito. È stato difficile ma siamo riusciti a soddisfare tutte le richieste. Al contrario, abbiamo dovuto praticamente fermare la produzione di farmaci destinati all'uso ospedaliero, dato che le attività non legate al Covid negli ospedali si sono drasticamente e drammaticamente ridotte in tutto il mondo per concentrare le energie e le risorse alla lotta alla pandemia. Abbiamo vissuto una situazione drammatica e abbiamo cercato di dare il nostro contributo. Abbiamo raccolto circa 3,5 milioni di euro di aiuti in Italia, concentrati soprat-

tutto a Parma, e circa 10 milioni nella totalità dei Paesi in cui siamo presenti.

## Oggi Chiesi Spa è alla terza generazione. Come sono stati gestiti i passaggi generazionali e quale valore aggiunto hanno portato i nuovi ingressi in azienda?

Mio nonno Giacomo negli anni Trenta aveva acquistato una farmacia a Zibello, nella Bassa parmense. Non era però quello che faceva per lui. Così torna a Parma, in città, compra alcuni macchinari da un fallimento e inizia a produrre farmaci. Il periodo storico è difficilissimo, c'è la guerra, ci sono i bombardamenti ma riesce ad andare avanti. **Nel 1955 inaugura un laboratorio di ricerca e una linea produttiva: è la sede dove siamo rimasti fino a due anni fa. Mio nonno punta sullo studio e sulla ricerca per poi produrre e commercializzare i propri farmaci. È quello che ancora oggi facciamo.** Nel 1966 Alberto e Paolo Chiesi, attuali presidente e vicepresidente del Gruppo, vengono chiamati a gestire l'azienda. Si dice siano stati catapultati ai vertici dalla sera alla mattina... È il periodo del boom economico e loro decidono di investire in ricerca e sviluppo e iniziano a portare all'estero i nostri prodotti. **Io, insieme ai miei fratelli e ai miei cugini, entro in azienda negli anni Novanta. Ognuno di noi dà il suo contributo per cercare di sviluppare sempre più il gruppo.**

Noi non vogliamo semplicemente vendere farma-





ci. Vogliamo aiutare le persone che hanno bisogno e farle stare meglio. Operiamo sostanzialmente su tre aree: AIR, malattie respiratorie, RARE, malattie rare e CARE, cure specialistiche e prodotti per la cura ed il benessere della persona. **La nostra missione è migliorare la qualità della vita delle persone e agire responsabilmente a beneficio della comunità e dell'ambiente, e per questo vogliamo arrivare a medici, pazienti e famiglie per capire di cosa hanno realmente bisogno.** Siamo diventati una Società Benefit nel 2018, inserendo nel nostro statuto l'impegno a creare valore condiviso per la società nel suo complesso. Inoltre, **dal 2019 siamo una B Corp certificata.** Negli anni le difficoltà sono state tante, per esempio è successo in passato di dover ritirare farmaci prodotti da altri e da noi commercializzati, oppure ci sono stati momenti in cui abbiamo faticato a studiare nuove soluzioni terapeutiche da creare. **Abbiamo superato i momenti di difficoltà guardando avanti** e investendo in tecnologia per rinforzare la nostra ricerca. Ognuno di noi, **ogni nuova generazione entrata in azienda ha ben presente tutto questo** e contribuisce portando un punto di vista nuovo e nuove idee.



**Nel vostro board sono presenti tanti manager della famiglia Chiesi. Quali i valori che la famiglia porta e come li declina nel mercato internazionale?**

**Sostenibilità, integrità, inclusività, supporto a chi ha bisogno. Questi sono i valori nella nostra famiglia.** Vogliamo migliorare la qualità della vita dei nostri pazienti ed è per questo che mi sto dedicando ai Progetti Speciali. Non veniamo mai meno ai nostri valori e semplicemente li adattiamo alle leggi dei vari Stati in cui siamo attivi, mantenendo sempre una nostra riconoscibilità. Abbiamo trasmesso questi valori ai nostri dipendenti, che descrivono l'azienda come una famiglia.

**Quali sono gli obiettivi che l'azienda si pone per il futuro? E quali i suoi personali traguardi professionali da tagliare?**

**Dal 2000 redigiamo un piano strategico che ci aiuta a guardare avanti.** Ora la nostra ricerca si concentra sulle tre aree citate, per le quali serve un approccio particolare, pensando non solo al paziente ma anche alla famiglia. **Il nostro obiettivo è raggiungere più persone possibili e aiutare anche quelle dei Paesi più poveri che hanno le maggiori difficoltà.** Abbiamo l'ambizione di raggiungere il *net zero*, ovvero saldo zero di emissioni di anidride carbonica entro il 2035. Vorremmo che anche i nostri fornitori e partner facessero lo stesso, un ruolo fondamentale, infatti, è rappresentato da tutta la catena del valore, motivo per cui abbiamo co-creato con loro il primo Codice di Condotta, il "Codice di Interdipendenza", con l'obiettivo di concepire un sistema davvero sostenibile. Per quanto mi riguarda vorrei rendere l'azienda e la nostra ricerca sempre più innovativa con Università, start-up e altri Centri di Ricerca. Questo sarebbe un cambiamento di mentalità epocale.

**La famiglia Chiesi a Parma è fortemente impegnata nelle associazioni di categoria e nel sociale. Questo è un valore aggiunto anche per l'azienda?**

Contribuire allo sviluppo della nostra città e del nostro Paese fa parte del nostro statuto. **A Parma, in particolare, siamo parte del tessuto sociale con varie iniziative di solidarietà.** Sono diverse le realtà e associazioni locali a cui prendiamo parte – da *Parma Facciamo Squadra* a "*Parma, io ci sto!*" al *Kilometro Verde Parma* – che hanno prodotto risultati e sono di aiuto a chi ne ha davvero bisogno. **Noi preferiamo le azioni alle parole. Questo è il nostro modo di essere e di lavorare.**

**FamilyBiz è la voce e il volto delle donne e degli uomini d'impresa che con le loro aziende di famiglia fanno grande l'Italia. Ogni giorno.**

**Davide Mondaini**

Direttore Editoriale di FamilyBiz,  
docente di Economia e organizzazione aziendale



**È la prima rivista di management italiana focalizzata sui Family Business.** FBiz raccoglie e divulga informazioni strategiche, spunti operativi e buone pratiche per ispirare comportamenti e scelte virtuose indispensabili per affrontare alcune delle principali sfide delle imprese a base familiare:

**1** **POTENZIARE LA GOVERNANCE, LA MANAGERIALITÀ E LA COMUNICAZIONE INTERNA**

**2** **RAFFORZARE LA CONVIVENZA POSITIVA E PIANIFICARE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE**

**3** **ACCELERARE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ ATTRAVERSO LE AGGREGAZIONI**

**4** **PERSEGUIRE LO SVILUPPO ARMONICO, LA RIORGANIZZAZIONE ED IL RILANCIO D'IMPRESA.**

Ogni mese, le nostre pagine raccolgono esperienze di imprenditori coraggiosi, creativi, appassionati e protagonisti di straordinarie storie di famiglia.

**La nostra Mission:**

**Dare voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader, coltivare la cultura d'impresa nei Family Business.**

[Leggi FamilyBiz Magazine](#)

[Raccontaci la tua Family Story](#)

[Scrivi alla Redazione FBiz](#)

# Check-Up

FamilyBiz ha messo a disposizione del proprio network **10 CHECK-UP SPECIALISTICI**.

I Check-up vengono erogati gratuitamente ed in via esclusiva alle Famiglie imprenditoriali che con le loro testimonianze contribuiscono allo sviluppo dei contenuti della nostra rivista e quindi alla diffusione di esperienze utili alla crescita dei family business italiani.

## 1 GOVERNANCE E MANAGERIALITÀ NEI FAMILY BUSINESS

Esame dei metodi adottati e consigli per **POTENZIARE LA GOVERNANCE** e le modalità per dirigere e controllare l'impresa di famiglia.

## 2 COMUNICARE EFFICACEMENTE FRA FAMIGLIARI E FRA FAMIGLIARI E MANAGER

Identificazione delle necessità in termini di **MIGLIORAMENTI DELLA COMUNICAZIONE INTERNA** sia fra i vari membri della famiglia interni ed esterni all'azienda sia fra membri interni e management.

## 3 PASSAGGIO RICAMBIO GENERAZIONALE

Valutazione dei **PERCORSI OTTIMALI DI CRESCITA MANAGERIALE** per i discendenti al fine di massimizzare la loro auto-realizzazione nell'interesse della continuità d'impresa.

## 4 STARTUPPER NUOVA IMPRENDITORIALITÀ

**VALUTAZIONE E AVVIO DI NUOVI BUSINESS DA PARTE DEI DISCENDENTI**, primo supporto per la "messa a terra" di nuove iniziative imprenditoriali.

## 5 ACCORDI REGOLAMENTI DI FAMIGLIA

Analisi dei benefici che un **SISTEMA DI NORME COMPORTAMENTALI** per i familiari, a salvaguardia di interessi comuni e superiori, porterebbe all'impresa e alla Famiglia Imprenditoriale.

Le diagnosi specialistiche nascono dalla professionalità e dai metodi consolidati degli specialisti di **Mondaini Partners**, studio di consulenza strategica focalizzato sullo sviluppo e il rilancio delle medie e piccole imprese a base familiare.

6

## **COME VALUTARE L'IMPRESA E GLI ASSET INTANGIBILI DELL'IMPRESA DI FAMIGLIA**

Confronto con la Famiglia Imprenditoriale sui criteri e sui metodi, applicabili per la valutazione del **VALORE COMPLESSIVO DELL'IMPRESA**, e/o di rami di essa, che includano anche una congrua valutazione degli asset intangibili.

7

## **POTENZIAMENTO DEL SISTEMA DI MARKETING E RUOLO DELLE FUTURE GENERAZIONI**

Confronto con la Famiglia e, nel caso specifico con le nuove generazioni, sulle competenze di un **SISTEMA DI MARKETING EFFICACE** con focus sul marketing strategico e sul posizionamento obiettivo.

8

## **AGGREGAZIONI FRA IMPRESE E CONTINUITÀ GENERAZIONALE**

Valutazioni sulle opportunità di **AGGREGAZIONI FRA IMPRESE FUNZIONALE AL POTENZIAMENTO COMPETITIVO** ed alla ricerca della dimensione ottimale anche in funzione del rafforzamento della continuità intra-generazionale.

9

## **APERTURA DEL CAPITALE E SVILUPPO DEI FAMILY BUSINESS**

Esame dei benefici e dei vincoli relativi all'apertura del capitale, ovvero all'**INGRESSO DI SOCI FINANZIARI O INDUSTRIALI**. Valutazione degli impatti sulla governance dell'impresa di famiglia e sullo sviluppo aziendale.

10

## **DISCONTINUITÀ GENERAZIONALE STRATEGIE DI EXIT**

**VALUTAZIONE DEGLI SCENARI POSSIBILI** se mancano i discendenti o non sono pronti a guidare l'Azienda di Famiglia o ancora vogliono fare altro.



Impresa forte  
Famiglia  
di successo

## Consulenza strategica per lo sviluppo dei Family Business



## Professionisti per lo Sviluppo e il Rilancio dei Family Business

### Le nostre attività

RIORGANIZZAZIONE  
E SVILUPPO  
AZIENDALE

CRESCITA E RICAMBIO  
GENERAZIONALE

RISTRUTTURAZIONE  
E RILANCIO  
D'IMPRESA

CESSIONE RAMI  
AZIENDE, INGRESSO  
SOCI E INVESTITORI

Libri a cura del  
fondatore di Mondaini Partners



DISPONIBILI ANCHE SU AMAZON

### La nostra Mission

Scoprire asset dormienti, sbloccare valore e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa: **Impresa forte, Famiglia di successo.**

SEGUICI SU:



Mondaini Partners



Davide Mondaini

# “Il futuro è restare in famiglia”

Intervista alla CEO dell'azienda *Dino Paoli Srl*

Intervista di **Alessandro De Vecchi**



Un'azienda leader nella produzione di **avvitatori**, nata a **Reggio Emilia** nel **1968**, capace di crescere sempre più negli anni e diventare una realtà affermata a livello internazionale nel settore **motorsport**, nell'**automotive** e anche in quello industriale. “Per qualsiasi cosa ci sia da avvitare, esiste un Paoli” questo lo slogan che potrebbe riassumere la storia della **Dino Paoli Srl**, Family Business fondato dallo omonimo imprenditore (che ne era proprietario al 70%) con due soci di minoranza al 15% ciascuno.

Da una ventina d'anni è **Francesca Paoli**, figlia del fondatore, insieme agli altri membri della dirigenza, ad avere in mano le redini di quella che è diventata un'impresa familiare di successo. Family Biz l'ha intervistata per capire come la sua azien-

da abbia affrontato il passaggio generazionale e sia uscita più forte dai momenti di crisi.

## Come è stato il passaggio dalla prima alla seconda generazione imprenditoriale della famiglia Paoli?

Mio padre è venuto a mancare nel 2008, ma già nel 2000 aveva iniziato a soffrire di problemi di salute, che avevano costretto me e mia sorella **Patrizia** a prendere in mano, all'improvviso, la gestione della società. Il passaggio di consegne vero e proprio c'è stato nel 2005, dopo alcuni anni in cui mia madre **Maria Laura Agnelli**, che è ancora nel consiglio di amministrazione, era stata amministratrice delegata. **Ci siamo quindi strutturati con**



---

**un board aziendale in cui io ricopro il ruolo di CEO e mia sorella è vicepresidente e responsabile del personale e delle risorse umane**, settore di cui si occupa da quando lavora in azienda. Nel consiglio sono presenti anche **Federico Galloni**, direttore commerciale e socio di minoranza dell'azienda, **Marco Magnani**, che si occupa di ingegneria gestionale ed è figlio del socio storico fondatore **Giorgio Magnani**, e la nostra commercialista-avvocata **Valeria Prampolini**, anche lei imprenditrice.

**In cosa si è sentita maggiormente la discontinuità generazionale?**

**Nel dover aggiornare l'azienda**, rinnovando il **parco macchine** e la manutenzione dello stabile, ma anche assumendo persone più **giovani** con nuove competenze per affrontare al meglio le sfide dell'**informatizzazione** e del **rinnovamento tecnologico**. **Era necessario abbandonare la fase storica in cui si lavorava solo con i disegni a mano e in cui mio padre gestiva tutto senza nemmeno usare il computer**. Abbiamo inoltre dovuto liquidare un socio storico e risistemare finanziariamente la società. Non sono stati anni semplici, ma con tanta voglia e impegno ci siamo rimboccati le maniche e ci siamo riusciti.

**Come si è affermata la Dino Paoli Srl nel motorsport?**

Siamo nati nel settore *automotive* e industriale, producendo avvitatori per meccanici e gommisti e così ci siamo affermati in Italia. Poi, **per intuizione di**



**mio padre Dino, abbiamo iniziato, nel 1975, a fornire la Ferrari**. Mio padre era molto appassionato di **Formula 1** e voleva portare i suoi avvitatori in quel mondo perché li considerava migliori della concorrenza. Per convincere Ferrari e farsi conoscere nell'ambiente, inizialmente glieli regalava. Così siamo entrati in Formula 1. Un altro momento importante è stata la collaborazione con **Minardi** fino a quando, negli anni Novanta, siamo diventati fornitori di tutte le scuderie.

**Ma non vi siete fermati alla Formula 1...**

**La Formula 1 ci ha aperto le porte di altri campionati automobilistici** come **IndyCar** e **Nascar** negli Stati Uniti, Gran Turismo, Formula 2, European Le Mans, **24 Ore di Le Mans**, il campionato australiano V8 Supercars e la giapponese N1 Super Taikyu. Tutto questo ci ha poi spinto a produrre e vendere anche altri accessori di vario tipo legati ai **box, pit-stop** e **cambio gomme**.

**Qual è quindi attualmente il vostro settore di punta?**

Nella prima parte della sua storia l'azienda era comunque rimasta più focalizzata sul settore industriale e *automotive*, poi c'è stata una fase di equilibrio finché, **negli ultimi otto anni, ha prevalso il motorsport e ora siamo in una proporzione di circa 70% a 30%**. Per questo puntiamo a crescere ancora di più nel settore industriale.

**Oltre all'improvviso passaggio di consegne con suo padre, qual è stato il momento più difficile vissuto da imprenditrice?**

**La crisi del 2008 ci ha messo in ginocchio, ma siamo stati bravi nel riuscire, per usare un linguaggio da motorsport, a ridurre al minimo i motori, razionalizzando tutto il possibile e facendo comprendere ai dipendenti la situazione difficile**. Noi stessi dirigenti abbiamo fatto un passo indietro **tagliandoci lo stipendio**, mentre i nostri lavoratori affrontavano la **cassa integrazione**. Il nostro settore non aveva mai vissuto una crisi così dura, nemmeno negli anni Novanta. Ma in questo modo siamo riusciti a sopravvivere e rimetterci in piedi.

**Invece con il Covid come è andata?**

Lo abbiamo affrontato con lo stesso metodo usato nel 2008 e ha funzionato ancora, visto che siamo già tornati a livelli pre-Covid. **Abbiamo sfruttato questi due momenti molto difficili a li-**

---

**vello di vendite per puntare ancora di più su innovazione, ricerca e sviluppo.** Questo ha permesso, per esempio, ai nostri tecnici di lavorare su progetti nuovi a cui normalmente avrebbero avuto meno tempo da dedicare.

**L'impatto è stato paragonabile a quello del 2008?**

No, il **Covid** è stato un momento difficile che ci ha bloccato per qualche mese, ma non è stato pesante come quella crisi. Nel 2008 avevamo superato da poco una difficile fase interna di cambiamenti; **nel 2020 invece il Covid ci ha raggiunto in una situazione molto più solida come azienda, anche dal punto di vista finanziario.**

**Qual è stato invece il momento di maggiore soddisfazione nella sua carriera?**

**Sicuramente vincere nel 2017 la gara di appalto per la fornitura del campionato Nascar e riuscire a guadagnare la credibilità da parte degli americani.** Ci siamo riusciti anche grazie alla collaborazione con il nostro **partner negli Stati Uniti**, che ha gestito la parte logistica mentre noi quella della produzione. Da lì siamo cresciuti ancora, riuscendo a portare a casa sempre più commesse e gare di appalto.

**Dipendenti e fatturato annuo? Sedi oltre a quella di Reggio Emilia?**

L'azienda ha **40 dipendenti** e come fatturato annuo abbiamo fatto **7,2 milioni** di euro nel 2021. **Stiamo aprendo per la prima volta una seconda sede e sarà negli Stati Uniti.** Abbiamo preso questa decisione perché in territorio americano abbiamo raggiunto un grande volume di affari e, dopo esserci affermati nelle gare automobilistiche, puntiamo a espanderci nel settore industriale e *automotive*.

**Ha sempre lavorato nell'azienda di famiglia? Di cosa si è occupata prima di diventare amministratrice delegata?**

No, ho avuto alcune altre esperienze prima, ma poche visto che sono entrata nell'azienda di famiglia nel 1997 a **20 anni**. Inizialmente ho lavorato nell'assistenza al commerciale estero e poi sono passata al settore acquisti.

**La cosa più importante che ha imparato negli anni di lavoro con suo padre?**

Sicuramente **il valore del capitale umano:** mio



Francesca Paoli

---

padre è stato sempre una persona molto rispettosa dei lavoratori, umile e determinata nel raggiungere i suoi scopi e questo mi ha sempre stimolato. Era un commerciale, ce lo aveva nel dna, aveva solo la **quinta elementare** e veniva da una famiglia povera, ma si è costruito da solo e ho tratto molto insegnamento da questo. **Da lui ho imparato anche a essere curiosa verso ciò che non conosco e a voler scoprire cose nuove per pensare fuori dagli schemi.**

**Avete mai fatto ricorso a sinergie con altre imprese?**

Facciamo parte di **Rpm (Rete professionisti motorsport)** di cui sono vicepresidente, che unisce diverse aziende italiane associate del motorsport, e di **Aica (Associazione italiana costruttori autoattrezzature)** in cui sono nel consiglio direttivo. **Partnership tecniche e commerciali ne abbiamo avute e ne abbiamo continuamente, fa parte della nostra cultura e filosofia aziendale,** dal portare avanti progetti tecnici comuni a partecipare insieme a fiere di settore.

**Avete mai utilizzato strumenti di finanza innovativa?**

Abbiamo sempre preferito la tradizionale **finanza**

**bancaria** perché finora ci siamo trovati meglio così.

**E ad accordi fra parenti per la gestione dell'azienda?**

Non abbiamo mai fatto dei patti parasociali in quanto, pur essendo un'azienda rilevante a livello di importanza e nome, non siamo una grande impresa per numero di dipendenti. Inoltre c'è sempre stata molta armonia e compattezza, in famiglia, nella gestione dell'azienda e nella divisione dei ruoli. Una **coesione** che noi dell'attuale dirigenza abbiamo alimentato anche con un tipo particolare di **formazione.**

**Che tipo di formazione?**

**Abbiamo frequentato corsi legati alla leadership, alla mission, ai valori aziendali e alla gestione delle persone.** Un percorso iniziato una decina di anni, che ci ha permesso di tirar fuori il meglio di noi, correggendo alcuni difetti caratteriali e colmando alcune lacune nella nostra formazione.

**Per il futuro progettate di vendere l'azienda o passarla alle nuove generazioni?**

Abbiamo già la **terza generazione** a lavoro nell'azienda. **Il futuro quindi è restare in famiglia.**



# Iperwood Srl, Ferrara

*Tra evoluzioni e sfide nell'azienda di famiglia*

Intervista di **Erika Digiaco**



**Visione ed evoluzione devono procedere in sinergia e al passo con i tempi anche nel Family Business, con lo scopo di riflettere le aspirazioni e concretizzare le ambizioni che l'impresa si propone di compiere per il suo futuro.** Il percorso di refresh può essere complesso da intraprendere, soprattutto quando sono coinvolte dinamiche legate al gap generazionale che spesso si verificano all'interno delle aziende di famiglia. **Sfidare le resistenze al cambiamento può permettere di raggiungere risultati importanti, oltre che sprigionare potenzialità e valori inespressi per l'attività.**

Il **caso di Iperwood Srl** rappresenta una conferma che la **scelta del cambiamento e dell'evoluzione imprenditoriale può rivelarsi vincente** per lo sviluppo della propria PMI. Nata a Ferrara nel 2002, inizialmente come parte di un gruppo di aziende di famiglia, l'attività percorre una nuova rotta con l'ingresso del discendente Andrea Pizzardi che ne acquista le quote. Nonostante le perplessità del padre, **l'attuale AD decide di impostare una gestione differente e avviare investimenti mirati per il suo family business.** Oggi, grazie anche alla nascita di un brand innovativo (Novowood- legno composito ecologico



---

nato nel 2005), l'azienda ha registrato ottime performance con una crescita del 50% all'anno del volume di affari con export in 32 Paesi.

### **Come è stato gestito il passaggio generazionale che avete intrapreso?**

Iperwood Srl faceva inizialmente parte del gruppo di aziende di famiglia e mio padre, Pietro Pizzardi, era uno dei soci ed amministratori. Io sono entrato nel management come amministratore unico e dopo qualche anno ho deciso di acquisirne le quote. **Fin da subito ho cercato di percorrere una strada differente rispetto a quella che era stata impostata in precedenza. Ho portato idee nuove, diverse, sia nella gestione aziendale sia nel campo degli investimenti che nell'acquisto di nuovi macchinari.** Ho puntato sul Made in Italy quando in generale in quel periodo era preponderante la visione di delocalizzazione della produzione. Idee in un primo momento non condivise da mio padre, che proveniva da visioni e abitudini lavorative e consolidate e con esperienze imprenditoriali in un settore parzialmente differente. Inizialmente ci sono stati degli attriti, causati dalla mia volontà di voler seguire una strada che non era allineata al suo pensiero (e anche a quello comune nel periodo), ma fortunatamente sono stati superati una volta che la crescita aziendale è stata sotto gli occhi di tutti. **Abbiamo registrato cambiamenti proficui e un'evoluzione importante dell'azienda: oggi mi ritengo molto soddisfatto dei risultati ottenuti.**

Avevo ben chiare quali fossero le necessità del mercato, rispetto invece a mio padre che probabilmente non aveva compreso appieno le potenzialità dell'a-

zienda qualora fosse stata configurata come l'avevo immaginata. Nel tempo quindi le mie scelte si sono rivelate corrette e i diverbi sono stati messi da parte. **Oggi papà è e rimane sempre il mio miglior consulente.**

### **C'è qualcosa che si potrebbe migliorare nell'azienda di famiglia?**

**La grande crescita dell'azienda, in pochi anni, ha portato ad una maggiore necessità di personale,** dovendo ogni anno stare al passo con le richieste sempre più esigenti del mercato e, dall'altra parte, al crescente fenomeno del job hopping, che sta prendendo sempre più piede in Italia e sicuramente non aiuta. **Le persone in questi ultimi anni cambiano lavoro frequentemente** e questo rende difficile reperire risorse con competenze specifiche, operai specializzati ad esempio, e investire su di loro a lungo termine. Si sta assistendo inoltre ad una carenza di professionalità sempre più seria a causa degli istituti professionali che non formano adeguatamente i ragazzi ed in più nel nostro caso, trattandosi di una produzione molto specifica, diventa un problema trovare persone che conoscano il processo di estrusione del materiale plastico e sappiano allo stesso tempo coniugare gli aspetti specifici della lavorazione del legno. Un'altra problematica di quest'anno è legata **alla reperibilità delle materie prime.** I costi aumentano e di conseguenza dobbiamo gestire l'aumento dei prezzi, che tuttavia deve essere calmierato per evitare di scaricarlo a valle, cioè al cliente finale. **Una difficoltà che può portare, per molte aziende, anche al blocco delle attività produttive.** Fortunatamente in Novowood siamo stati previdenti e abbiamo fatto scorte



---

di materiali proprio per evitare simili disagi, ma oggi la variabilità dei prezzi porta gli imprenditori a notevoli incertezze e perfino nel decidere di effettuare gli acquisti oppure no. Dubbi generati dalle fluttuazioni troppo importanti e rapide dei costi delle materie prime: **la paura più comune che aleggia oggi è legata alla possibilità di ribasso repentino dei costi delle materie prime dopo l'importante crescita che c'è stata negli ultimi mesi: se oggi, ad esempio, si acquista una materia prima**, il dubbio è che nel giro di qualche mese la stessa la si possa reperire al 20-30 per cento in meno con l'impossibilità per l'imprenditore di rivendere il prodotto in futuro perché troppo caro rispetto ai nuovi prezzi del mercato.

**Un'altra falda del sistema economico italiano e che nei momenti di crisi si fa sentire maggiormente è la fiscalità sulle imprese e sui lavoratori**, totalmente inadeguata e molto distante dalle altre politiche di altri Paesi che puntano sullo sviluppo e sull'imprenditorialità. **È troppo opprimente e toglie competitività alle aziende italiane che rispetto ai player del mercato globale si trovano a dover sopportare costi che altri competitor esteri non hanno**. Nel lungo periodo il gap aumenterà sempre più portando le nostre aziende a dover così cedere quote di mercato e arretrare. La maggior tassazione si ripercuote anche immediatamente sul flusso di cassa soprattutto per le piccole e medie imprese, che invece dovrebbero poter contare sulla propria liquidità generata per programmare investimenti futuri, organizzare i magazzini o fare scorte.

#### **Come nasce, invece, Novowood?**

La nostra azienda quest'anno ha compiuto 20 anni. Nasce nel 2002, partendo dalla produzione di un **legno composito, "Novowood"** appunto, studiato e lavorato in collaborazione con l'Università di Ferrara. Si tratta di un **materiale ecosostenibile, molto innovativo e all'avanguardia** per i tempi in cui fu elaborato. Inizialmente lo usavamo solo come rivestimento per pontili galleggianti. Si trattava di un prodotto molto particolare, premonitore di quei concetti di ecosostenibilità di cui oggi si parla ampiamente. Con il tempo Novowood è stato modificato, adattato alle nuove esigenze del settore e dopo studi e verifiche, ne abbiamo ampliato l'utilizzo arrivando a **nuovi campi di applicazione: dai pontili all'edilizia per pavimentazioni e rivestimenti da esterno**.



**Andrea Pizzardi**

---

**In che modo avete lanciato Novowood sul mercato? Avete incontrato difficoltà?**

Come dicevo prima, **abbiamo allargato i suoi campi applicativi proprio per ottenere maggiori possibilità sul mercato**, a livello verticale. All'inizio è stato molto difficile: **il mercato non era pronto a comprendere questa nuova tipologia di prodotto e le sue evoluzioni**. Non riuscivamo a trasmettere i suoi vantaggi e le sue proprietà ai rivenditori a cui ci siamo affacciati inizialmente. Risultavano prevenuti nei confronti del materiale preferendo i prodotti tradizionali che avevano sempre utilizzato. Così **abbiamo optato per differenti canali di sbocco commerciale**: invece di proporre Novowood direttamente al rivenditore o al distributore, di cui ancora faticavano a comprenderne l'innovazione e le qualità, **siamo passati alla vendita diretta. Dall'azienda al cliente finale**. Questo percorso è partito attraverso la **promozione diretta sul mercato tramite la pubblicità anche digitale o prendendo appuntamenti telefonici**. Un nostro commerciale, poi, si presentava direttamente al cliente che aveva richiesto il prodotto. Quindi non un porta a porta, ma una vendita mirata solo ai diretti interessati. Col tempo si è ampliato l'uso e la conoscenza del prodotto ed oggi abbiamo rivenditori e distribu-

tori anche in diversi paesi nel mondo.

**Quali strategie comunicative avete adottato per dare valore al vostro brand?**

**Siamo presenti online con il sito, ovviamente anche attraverso campagne sui social e poi sul campo tramite il lavoro dei nostri agenti e distributori, ma anche con fiere che rimangono sempre un'ottima vetrina di comunicazione**. Oggi il mercato è molto più ricettivo, si parla e si investe molto di più sull'ecosostenibilità. La nostra azienda vende sia direttamente al cliente finale, alle imprese e amministrazioni pubbliche, sia tramite intermediari quali rivenditori e distributori. **Attualmente l'azienda esporta in 32 Paesi nel mondo e ha avuto una crescita di oltre il 50% all'anno come volume di vendita.**

**Quali sono i progetti per il futuro?**

Novowood è ancora un materiale nuovo per il mercato, quindi uno degli obiettivi aziendali è di avvicinare le persone al prodotto. Come azienda oggi **puntiamo ad espanderci in maniera consistente sul mercato estero e abbiamo l'ambizione di voler diventare un punto di riferimento europeo nel settore della produzione del legno composito**.



# COSA STAI FACENDO PER RENDERE PIÙ EFFICIENTE LA TUA IMPRESA? SCOPRI IL NOSTRO SISTEMA PER RIDURRE I COSTI E RIORGANIZZARE L'IMPRESA

**Ridurre i costi dell'impresa** è sempre importante, ma lo è ancora di più in situazioni economiche incerte e complesse. Scopri come abbattere i costi e recuperare efficienza attraverso spunti operativi **per aumentare la competitività della tua azienda.**



## NEL VIDEO:

- ✓ **COME AGIRE SULL'EFFICIENZA INTERNA DELL'IMPRESA:** per intervenire sulle reali cause.
- ✓ **COME ANALIZZARE LE CRITICITÀ:** così da individuare le azioni appropriate per azzerarle.
- ✓ **COME AFFRONTARE CONTESTI INCERTI E COMPLESSI:** per realizzare gli interventi giusti, al momento giusto.

## OGNI AZIENDA È UN MONDO A SÉ. SCOPRI LE 2 MODALITÀ CON CUI POSSIAMO AIUTARTI.

### OPZIONE 1

#### **RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN NOSTRO ESPERTO**

Se vuoi un'analisi immediata per identificare le cause e trovare le giuste soluzioni per riorganizzare la tua impresa prenota subito un **appuntamento individuale in videocall** col mio team.

**RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN ESPERTO >>**

### OPZIONE 2

#### **RICEVI IL MONDAINI TOOLBOX AL TUO INDIRIZZO**

Se preferisci **comprendere meglio il nostro metodo** e vedere come abbiamo già aiutato numerose aziende italiane ad affrontare sfide come la tua **richiedi il toolbox con i nostri materiali esclusivi.**

**RICEVI GRATUITAMENTE IL MONDAINI TOOLBOX >>**

**VISITA**

**[www.riorganizzazioneaziendale.it](http://www.riorganizzazioneaziendale.it)**

# Zanotto arredamenti Snc

*4 fratelli e 50 anni d'impresa familiare*

Intervista di **Angelina Tortora**



Cinquant'anni di attività nel 2024. L'azienda Zanotto Arredamenti Snc è stata fondata nel 1974 da Elia Zanotto, e fin da subito l'attività è stata gestita dai figli: Luigi, Roberto, Paola e Matteo. Giovanissimi si sono fatti carico di debiti e rischi; oggi vantano un'azienda con 10 dipendenti e 4 soci (tre fratelli e una sorella). **A raccontarci il percorso di questa impresa familiare** (della prov. di Vicenza) **e di tutte le sue difficoltà nell'impostazione dei meccanismi organizzativi è Paola Zanotto**, rispettivamente discendente di terza generazione.

**Paola ci racconti come è nata la bottega di famiglia.**

La nostra azienda è nata come la classica casa/bottega, nel 1974 mio padre ha ereditato dal nonno una falegnameria classica e mio padre e mia madre hanno iniziato a costruire mobili. **Hanno iniziato insieme poco per volta**, prima l'abitazione, poi il

garage dove si potevano costruire i mobili, poi l'ampliamento dell'immobile con la costruzione di un piano superiore, poi un pezzo di capannone, poi un altro pezzettino, un passo alla volta ponderando gli investimenti in base a quello che era possibile fare. **Sostanzialmente mio padre e mia mamma volevano dare un futuro ai figli. Oggi progettiamo e produciamo mobili e arredamenti in diversi stili e materiali.**

**Come è avvenuto il passaggio generazionale?**

Nel 2024 facciamo 50 anni di attività, considera che abbiamo perso mio padre molto giovane (nel 1983) e noi quattro giovanissimi siamo partiti dalla bottega di falegnameria. Ricordo che i miei due fratelli facevano il servizio di leva, poi c'ero io che avevo 19 anni e infine, mio fratello più giovane che aveva 17 anni. Per cui **eravamo impreparati, avevamo qualcosa che era più grande di noi**, e ricordo che



---

siamo rimasti senza soldi per pagare la successione. Abbiamo iniziato da zero, anche se in casa abbiamo sempre respirato l'aria della bottega, ma nessuno di noi ha fatto esperienza fuori. **Il mio ruolo in azienda è dirigenziale (come i miei fratelli) e responsabile commerciale.** Ti posso dire che io non farei un lavoro o un'esperienza diversa da quello che faccio adesso. Per noi l'azienda e quello che abbiamo creato è un motivo di orgoglio. Ad oggi siamo al terzo passaggio generazionale.

**Quali metodi manageriali avete adottato nel tempo in base alle esigenze strategiche e organizzative?**

Siamo un caso anomalo, nel senso che non è facile trovare 4 fratelli (3 uomini e una donna) che lavorano ancora insieme con lo stesso spirito di crescita aziendale, a distanza di tutti questi anni. Considerando anche che ognuno ha una sua testa, **abbiamo dei ruoli molto definiti tra noi e questo ci ha aiutato molto.** Però, tra noi non esiste una figura predominante. **Prendere le decisioni non è facile.** Con la crisi del 2008/2009 abbiamo dovuto ristrutturare il nostro processo produttivo e il nostro pacchetto clienti, questo ci ha messo di fronte ad una realtà diversa che abbiamo affrontato con consapevolezza e crescita personale. All'epoca lavoravamo con il Veneto e Triveneto, facevamo poca cosa con il mercato estero perché non riuscivamo a soddisfare la clientela. Quindi, ci siamo focalizzati su una rete specifica. Questo è stato un nostro limite. In questo frangente **abbiamo fatto entrare nella nostra azienda un responsabile acquisti** che ha rivestito anche la figura di **mediatore tra i soci.** Da lì **siamo iniziati a crescere, pianificare progetti ed è arrivata la grande svolta senza perdere l'obiettivo dell'azienda di famiglia e i suoi valori.** Questa **persona esterna alla famiglia ci ha aiutato anche nella suddivisione dei ruoli** in modo concreto, ha giocato il ruolo di facilitatore che ci ha permesso di superare molti ostacoli. **Questo è stato il nostro trampolino di lancio che ci ha permesso di fare la differenza a livello commerciale e di produttività.** Negli ultimi anni ci sono stati degli eventi esterni imprevedibili, ad esempio la pandemia, la guerra e adesso anche gli aumenti spropositati dell'energia, sono eventi non determinati da noi ma che necessariamente abbiamo dovuto e stiamo tutt'ora affrontando con il massimo impegno e con l'aiuto di tutto il nostro staff. Questo nuovo assetto ci ha permesso



**Paola Zanotto**

---

di eliminare delle criticità importanti che toglievano tempi e risorse all'azienda, permettendoci di migliorare ed aprirci a nuovi orizzonti. **Abbiamo iniziato con la ristrutturazione e ci sono voluti 10 anni per portarla a termine.** Considerando anche tutti i debiti pregressi che pesavano sulla società, ma siamo riusciti a risolvere e il prossimo anno abbiamo chiuso con tutti i debiti definitivamente.

### **Come gestite le regole del gioco?**

Le "regole del gioco" non sono facili da gestire, ti racconto una cosa che ci è successa nel 2020. Abbiamo un'unica sede ed è quella dove lavoriamo che deve essere rimodernata. Mio fratello, che adesso è in pensione, voleva cambiare luogo e procedere con l'ampliamento. Ma **non eravamo tutti d'accordo**, siamo molto legati a questo luogo meraviglioso e abbiamo detto di no. Sono stati momenti molto difficili, ma **per venirne fuori ci siamo affidati all'esperienza di un consulente esterno** che ha trovato la strada giusta e ha colto il parere favorevole di tutti. Non è stato facile e non è ancora facile, ci sono voluti mesi per risolvere, ma il consulente ci ha aiutato molto, ci ha ascoltato e ha coinvolto tutti anche la nuova generazione da poco arrivata in azienda. **Senza il consulente esterno non saremmo riusciti a trovare la soluzione giusta.** Adesso ci prepariamo a festeggiare i 50 anni di attività nel 2024. **Abbiamo anche un altro consulente** che segue bandi, iniziative, abbiamo una

mente aperta e **siamo consapevoli che non si può fare tutto da soli.** Le figure professionali sono importanti per le aziende e aiutano nella crescita e nei vari processi produttivi. Noi quattro abbiamo molta esperienza e il lavoro non ci spaventa, ma il supporto di figure professionali adeguate ha rappresentato per la nostra azienda il tassello mancante che ci ha permesso la crescita produttiva ed economica

### **Quali saranno le prossime strategie a medio e lungo termine considerando il valore nascosto e la crescita dell'impresa?**

Sì, nei nostri obiettivi sono inserite le certificazioni di filiera corta, noi siamo vicini alla montagna, sono 25 anni che abbiamo anche una linea di materiali naturali, e **vorremmo realizzare tutta l'azienda a basso impatto ambientale, un'azienda ecosostenibile e al passo con le attuali tecnologie.** Noi lavoriamo molto nel sociale e siamo molto radicati nel nostro territorio. L'obiettivo è quello di offrire un prodotto tracciato dalla materia prima attraverso le varie fasi di lavorazione fino ad arrivare al prodotto finito, tutto attraverso un **processo ecosostenibile.** Vorremmo partire dalle certificazioni di filiera e allargarci anche su altri obiettivi, un passo per volta abbiamo ancora tanto lavoro da fare.

### **Valutate aggregazione di imprese considerando anche gli aspetti critici?**

**Non precludiamo l'eventualità di un'aggre-**



---

**gazione**, però, prima dobbiamo procedere con le certificazioni, macchinari e strutture. Nel 2021 mia madre è uscita dalla società, solo per una questione di età. **Il prossimo passo è la trasformazione della natura giuridica della società da Snc in Srl**, a seguire gli investimenti in macchinari e strutture e la diversificazione della clientela. Adesso lavoriamo con i privati, studi di progettazione e architetti ma vorremmo allargare la commercializzazione dei nostri prodotti anche in altri territori.

**Paola, mi hai parlato di debiti pregressi, come siete riusciti a superarli, quali meccanismi avete utilizzato?**

Non abbiamo finanziato il debito, abbiamo sistemato tutto con la rottamazione cartelle esattoriali dell'Agencia delle Entrate. Abbiamo pagato tutte le rate in scadenza e l'anno prossimo elimineremo tutti i debiti.

**Come valutate il posizionamento del vostro brand attualmente e quali sono i prossimi obiettivi?**

**Adesso stiamo investendo nel nostro brand, il 2022 è dedicato ai macchinari, al nostro sito, ai social e alla ricerca di partner di un certo livello.** Tra gli obiettivi la possibilità di ampliare e diversificare la clientela attraverso anche altri studi di progettazione.

Siamo attivi con bandi di digitalizzazione della Camera di Commercio con finanziamenti mirati. Abbiamo uno studio esterno che ci segue per il **posizionamento sui social e per ampliare il nostro Brand. L'obiettivo è quello di ampliare il pacchetto clienti e cercare di capire qual è il nostro futuro sul mercato, qualificare l'azienda a livello artigianale raccontando la nostra storia, il nostro lavoro, attraverso i social o ogni mezzo di comunicazione possibile.** Noi andremo avanti con i nostri obiettivi anche considerando le difficoltà. C'è una forte speculazione ed è inconcepibile, i prezzi aumentano anche se il materiale arriva da altre nazioni. Noi nel 2020/21 abbiamo lavorato tantissimo perché la gente aveva voglia di cambiamento e di rinnovarsi. I prezzi sono cresciuti anche prima della guerra, speriamo che col PNRR si faccia qualcosa, ad esempio, si investa sull'utilizzo della nostra materia prima (legno). In tal senso, fortunatamente nella Regione Veneto è stato avviato un progetto "Portale Legno Veneto" nello specifico si tratta di una piattaforma creata per incrementare la commercializzazione del

legno da parte degli enti pubblici e imprese private, proprietari e le imprese forestali italiane ed estere, favorendo l'incontro fra la domanda e l'offerta in un'unica piattaforma web. **Le difficoltà nel nostro settore**, come in molti altri sono tante, **sta in tutti gli aumenti**: le colle, le vernici, i meccanismi, le cerniere, eccetera. La materia prima e gli accessori subiscono giorno per giorno aumenti importanti. Poi, chi ha il materiale in casa, sfrutta questa situazione e ti chiede quello che vuole speculando sul prezzo.

**Nei vostri progetti è previsto l'avvio di nuovi business anche da parte dei discendenti?**

Adesso è prematuro, anche se quando abbiamo deciso di rimanere in questo territorio, abbiamo acquisito un terreno in ottica di ampliamento o **destinato alla creazione di un altro ramo aziendale.** L'idea c'è ma adesso è ancora prematuro parlarne. Può darsi che entreremo in una rete di aziende e allora il discorso è diverso. Ad esempio, prima che partisse il Superbonus 110% si pensava di creare un pool di imprese provenienti da diversi ambiti del sistema casa.

**Ci sarà continuità generazionale?**

Per la continuità generazionale eravamo preoccupati, nessuno dei nostri figli voleva lavorare in azienda, questo ci scoraggiava un po'. Poi, casualmente il figlio di mio fratello ha fatto delle esperienze fuori, è tornato e ha deciso di fare il lavoro di uno degli zii. Lo stesso ha fatto mio figlio e adesso lavorano con noi, portando avanti il nostro lavoro. **Abbiamo già due ragazzi che sono all'interno dell'azienda, quindi, il ricambio generazionale continua.** La loro decisione di continuare il percorso generazionale ci ha gratificato tantissimo perché significa che siamo riusciti a trasferire qualcosa. Sicuramente il ricambio generazionale continuerà per molto tempo, perché anche i nipoti sono propensi ad intraprendere questa strada.



# L'unico mensile monotematico dedicato alle Imprese che fanno grande l'Italia

Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

Ottobre 2022

Novembre 2022



# Mondaini Partners Magazine

Leggili sul sito

[www.mondainipartners.com](http://www.mondainipartners.com)





**Davide Mondaini**

Direttore Editoriale FamilyBiz  
Fondatore Mondaini Partners  
Docente di Economia e Organizzazione



**Sofia Tarana**  
Caporedattore



**Claudia Spagnolo**  
Marketing Coordinator



**Daniela Abbondanza**  
Giornalista



**Erika Digiacomo**  
Giornalista



**Saverio Pipitone**  
Giornalista



**Emanuele Amoruso**  
Giornalista



**Alessandra Frascini**  
Giornalista



**Isabella Rovito**  
Giornalista



**Edoardo Bassetti**  
Giornalista



**Francesco Fravolini**  
Giornalista



**Maria Stanco**  
Giornalista



**Marina Begni**  
Giornalista



**Maria Gravano**  
Giornalista



**Valentina Tafuri**  
Giornalista



**Giulia Boggian**  
Giornalista



**Valeria Maffei**  
Giornalista



**Raffaella Tione**  
Giornalista



**Annarita Cacciamani**  
Giornalista



**Marialetizia Mele**  
Giornalista



**Angelina Tortora**  
Giornalista



**Paola Cappa**  
Giornalista



**Maurizio Giuseppe Montagna**  
Giornalista



**Donato Ungaro**  
Giornalista



**Sara Colonna**  
Giornalista



**Tonj Ortoleva**  
Giornalista



**Nicola Vallese**  
Giornalista



**Alessandro De Vecchi**  
Giornalista



**Valeria Vitale**  
Giornalista

# FamilyStories l'estratto mensile di FamilyBiz

Ottobre 2022



Novembre 2022



**familybiz**  
IL MAGAZINE  
delle imprese di famiglia

Leggilo sul sito

[familybiz.it/familystory/](http://familybiz.it/familystory/)

sede di Milano  
via Montenapoleone, 8  
20121 Milano

[www.mondainipartners.com](http://www.mondainipartners.com)  
T. +39 0282955421

sede di Bologna  
via Santo Stefano, 30  
40125 Bologna