

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

FEBBRAIO 2023

familybiz



VINCENZO COLONNA
PRESIDENTE
Gruppo Ivas Spa

*Pianificare
la governance
per il passaggio
generazionale*



CLAUDIO STEFANI
CEO

Acetaia Giusti Srl



GIANLUCA MARCHETTI
AMMINISTRATORE UNICO

M.T. Srl



GRAZIANO ROMA
PRESIDENTE

Compreur Srl

*Da 17 generazioni
un'eccellenza
italiana*

*Obiettivo crescita costante
Una 2ª generazione
dalle idee chiare*

*Lasciemo agli
eredi un'azienda
ben organizzata*

FEBBRAIO 2023

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, Edoardo Bassetti, Alessandro Carlorosi, Sara Colonna, Annarita Cacciamani, Erika Digiaco, Alessandro De Vecchi, Francesco Fravolini, Valeria Maffei, Marialetizia Mele, Maurizio Giuseppe Montagna, Tonj Ortoleva, Isabella Rovito, 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 riconoscerli eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: febbraio 2023

Family Business Arena 2023

FORMAT - SET TELEVISIVO

Primo ciclo di incontri progettati in base al contenuto di più di 100 interviste rilasciate da imprenditori di imprese a base familiare, di diverse dimensioni e settori, alla redazione di FamilyBiz.



1 GOVERNANCE, COMUNICAZIONE E CONVIVENZA FRA GENERAZIONI

Bologna - venerdì 24 marzo 2023 ore 13 - 16

2 CRESCITA, RINNOVAMENTO E STRATEGIE DI EXIT

Bologna - venerdì 24 marzo 2023 ore 17 - 20

SCAMBIARE
ESPERIENZE e
raccogliere spunti per
la propria azienda



CONFRONTO
DIRETTO e aperto
con specialisti di
Family Business



MATERIALI CON
SINTESI DEI
CONTENUTI
discussi nelle rispettive
tavole rotonde



VIDEO DI
"PERSONAL
BRANDING"
per ogni imprenditore
partecipante



*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

indice dei
CONTENUTI

5 **BENVENUTI**
Editoriale

6 **PIANIFICARE LA GOVERNANCE
PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE**
Gruppo Ivas Spa

10 **DA 17 GENERAZIONI
UN'ECCELLENZA ITALIANA**
Acetaia Giusti Srl

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

13 **OBIETTIVO CRESCITA COSTANTE
UNA 2^a GENERAZIONE DALLE IDEE CHIARE**
M.T. Srl

16 **LASCEREMO AGLI EREDI
UN'AZIENDA BEN ORGANIZZATA**
Compreur Srl





DAVIDE MONDAINI

dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }



Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore,

eccoci al numero di febbraio di Familystories, l'abstract mensile di FamilyBiz il magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia.

Governance, comunicazione e convivenza tra generazioni. Crescita, rinnovamento e strategie di exit. Questi i temi, suddivisi in due cicli di incontri, che metterò al centro del mio **Family Business Arena un forum inedito organizzato sul format di un vero e proprio set televisivo**, che vedrà come protagonisti e relatori imprenditori di imprese di famiglia che condivideranno il loro prezioso "caso studio".

Il mese di febbraio quindi prevede un'intensa organizzazione per questo originale evento organizzato da FamilyBiz. **I temi che verranno trattati nel FB Arena, sono il frutto di oltre 100 interviste**, realizzate dalla nostra redazione, alcune tra queste sono proprio quelle che, di volta in volta, abbiamo selezionato per questo periodico e che hai letto o leggerai.

Tra i quattro protagonisti delle rispettive aziende che vi presento in questo Familystories, ci sarà qualcuno che salirà sulla scena durante FB Arena per scambiare esperienze con altri imprenditori, attivare un confronto diretto con specialisti del Family Business, e per avere a disposizione contenuti di sintesi e materiale video da utilizzare per il proprio personal branding.

Ma torniamo al numero di questo mese, in copertina: **Vincenzo Colonna, Presidente del Gruppo Ivas** una realtà **specializzata nella produzione di prodotti vernicianti** e nella progettazione **e realizzazione di facciate ventilate**. Nel tu per tu con l'imprenditore emerge il profilo di un'azienda in grande crescita, interessata a rafforzarsi anche in ambito governance per sostenere al meglio la continuità generazionale.

Si prosegue con **Claudio Stefani CEO di Acetaia Giusti, azienda modenese** specializzata nella produzione di aceto balsamico premium dal 1605 e **giunta alla diciassettesima generazione**. Il CEO è oggi anche azionista di maggioranza, grazie ad una operazione di leveraged buy out che ha permesso all'imprenditore di riacquisire l'azienda con lo scopo di rilanciarla e condurla verso nuovo sviluppo.

L'articolo di **M.T. Srl, quarto produttore al mondo di utensili motorizzati**, mette in luce l'importanza e la necessità per il futuro di creare sinergie tra aziende che condividono caratteristiche, valori e visioni comuni. Infatti, come ci spiega **l'Amministratore unico, Gianluca Marchetti**: «Si tratta di un obiettivo prioritario: credo che espandersi in questo senso sia la "chiave" per rimanere in piedi sul mercato».

Infine il caso studio di **Compreur Srl**, specializzata da oltre **cinquant'anni nella cura, pulizia e igiene degli ambienti**. L'attuale **Presidente, Graziano Roma**, guida la crescita dalla propria azienda puntando ad uno sviluppo armonico non solo quindi di fatturato, ma anche organizzativo per lasciare ad eredi o potenziali acquirenti una realtà ben organizzata e con prospettive.

Tante altre storie di donne, uomini e famiglie imprenditoriali sono disponibili su www.familybiz.it. **FamilyBiz supporta leader e futuri leader nella diffusione della cultura di impresa nei Family Business italiani.**

Buona lettura!

Davide Mondaini

Pianificare la governance per il passaggio generazionale

Il caso del Gruppo Ivas Spa

Intervista di **Valeria Vitale**



Vincenzo Colonna
Presidente Gruppo Ivas Spa

Fondato nel 1953, **Gruppo Ivas Spa** è oggi una grande realtà composta da due società operative, Ivas Spa che realizza prodotti vernicianti, e Aliva che progetta ed esegue facciate ventilate. Un primario Gruppo con sede a San Mauro Pascoli (FC), giunto alla **seconda generazione** (con la terza già spiccatamente operativa), che conta **150 dipendenti** e fattura complessivamente **100 milioni di euro**. «Progettiamo, produciamo e distribuiamo in Italia e in oltre 30 Paesi del Mondo pitture, vernici, malte tecniche, decorativi, resine industriali e sistemi di isolamento termico, costituendo un punto di riferimento nel settore», esordisce il **Presidente del Gruppo Vincenzo Colonna**, figlio del fondatore Ferruccio, che ci ha tratteggiato il profilo di un'azienda molto dinamica, in continua evoluzione, interessata per il prossimo futuro a potenziare la governace familiare e aziendale.

Ci racconta in breve del vostro family business?

Si parte dal 1953, quando mio padre Ferruccio, insieme ad altre tre persone, fondò una società che faceva strisce spartitraffico, che nel tempo diventò un'impresa di imbiancatura. Negli anni '60 con il boom industriale dell'Italia, **crebbero** fino ad avere 44 dipendenti ma la **vera svolta** arrivò nel **1971**: decisero di volersi evolvere, prima con un po' di autoproduzione, poi con la decisione di voler vendere vernici in giro per l'Italia. **Tra il 1986 e il 1988 mio papà** liquidò le altre due famiglie che erano prima in società con lui, restando da **solo a portare avanti l'azienda**. Negli anni aumentarono le linee di produzione e ad oggi nel mondo Ivas Spa ci sono cinque divisioni, sempre relative a prodotti per l'edilizia.

Come è stato il passaggio tra prima e seconda generazione e in cosa pensa possa differenziarsi il prossimo?

Io e mio fratello iniziammo a lavorare nel 1976 e chiedemmo a nostro padre di poter prendere le redini dell'azienda nel 1988, quando lui aveva 66 anni. Fu molto disponibile e pur rimanendo presente in azienda fino a 93 anni, non ha mai interferito con le nostre decisioni, non dicendoci mai cosa avremmo o non avremmo dovuto fare. Da allora fino al 2019, anno della sua scomparsa, io e mio fratello siamo stati due corpi ed un'anima: ci vuole molta fortuna e molto rispetto. Si è trattato quindi di un **passaggio generazionale semplice e fluido**, anche perché io e mio fratello avevamo già esperienza da anni. **Per il futuro prevedo più complessità** sotto questo punto di vista: quell'accordo che univa me e mio fratello potrebbe non esserci tra i nostri eredi e stiamo pensando a come far funzionare le cose al meglio. Io ho altri due figli ma non sono interessati ad entrare in azienda, quindi **si ragiona** nell'ottica di un **cam-bio generazionale che coinvolge due cugini**, i quali hanno già adesso ruoli importanti nella gestione aziendale: mio nipote è Amministratore di una delle società, mentre mio figlio è Direttore generale della seconda società.

State quindi entrando nell'ottica di dotarvi di regolamenti di famiglia?

Sì, questo **è senza dubbio uno degli argomenti più importanti** che stiamo trattando in questo periodo: stiamo cercando di mettere insieme delle procedure che portino a trovare una soluzione anche in



caso di eventuali situazioni di stallo. È sicuramente un aspetto fondamentale per la futuribilità del gruppo familiare aziendale.

In che fase si trova attualmente Gruppo Ivas Spa?

In questo momento ci troviamo in una **grande fase di sviluppo**. In particolar modo, dal 2019 abbiamo triplicato i numeri e lo scorso agosto abbiamo cominciato a realizzare uno stabilimento nuovo qui a San Mauro Pascoli, in cui produrremo polistirolo; oltre a ciò, stiamo acquisendo centri di distribuzione, ne abbiamo messi insieme 8 e vogliamo arrivare a 10 entro il 2023, per controllare alcune aree geografiche direttamente. In più, **stiamo cercando di acquisire o creare una produzione in Spagna**, nei paesi baschi, dove abbiamo già una filiale. Questi sono dei progetti a breve e medio termine.

E progetti a lungo termine?

Non abbiamo ancora definito dei veri e propri progetti a lungo termine, per farlo bisogna per prima cosa vedere cosa succede dopo questo **lavoro sulla governance aziendale** di cui parlavamo prima. Dopodiché probabilmente saremo pronti a tracciare e mettere più a fuoco delle idee che ci sono per il futuro.

Parliamo di sfide e difficoltà: quali sono le problematiche che nel tempo hanno segnato il Gruppo?

Il periodo delle acquisizioni delle altre famiglie **è stato piuttosto difficile**, ne siamo usciti con dei debiti e, come se non bastasse, appena dopo la seconda acquisizione, nella primavera del 1988, **una notte si sviluppò un incendio in fabbrica**: un grave problema da fronteggiare, ma ci siamo ritrovati il supporto e la benevolenza di tutti coloro che avevamo intorno, gli artigiani che lavoravano con noi ci hanno aiutato molto, tanto che da marzo ad agosto avevamo di nuovo lo stabilimento funzionante. **Più di recente**, ricordo il periodo 2011/2017 in cui **abbiamo patito la crisi profonda dell'economia**, con volumi ridotti di oltre il 30%. Un momento critico, in cui la famiglia ha unito le forze, investendo tutti i risparmi nell'attività, io e mio fratello in primis. Ci abbiamo creduto tutti fino in fondo, ottenendo così anche il sostegno degli Istituti di credito. **Siamo ripartiti di slancio** e negli ultimi anni stiamo spingendo molto per una netta espansione, infatti dal 2018 ad oggi **abbiamo più che triplicato i volumi**. Gli ultimi 4 anni sono stati davvero importanti e ci hanno dato soddisfazione.

Dalle sue parole trapela entusiasmo e molte ambizioni.

Sì, molte e sentite. Dallo stabilimento nuovo all'altro stabilimento da acquisire in Spagna, fino all'acquisizione dei centri di distribuzione che continua, siamo in movimento costante e non ci precludiamo nuove possibilità. **Il fatto è che amiamo quello che facciamo**, nonostante tutte le problematiche che possono presentarsi, e non abbiamo intenzione di fermarci o cambiare idea: noi vogliamo costruire fabbriche.

A proposito di cambiare: c'è qualcosa che cambierebbe se potesse tornare indietro?

Direi "ni". Abbiamo fatto certamente alcune cose che non hanno funzionato, abbiamo avuto soci che ci hanno clamorosamente tradito e abbiamo commesso degli errori, ma c'era grande entusiasmo quando li abbiamo commessi! Con il senno di poi è ovvio che sarebbe diverso, ma va bene così.

Tornando al presente, avete mai pensato a strumenti di finanza innovativa?

Sì, abbiamo fatto un paio di incontri con professionisti che si sono interessati a noi. Non abbiamo intrapreso nessuna manovra finora, tuttavia stiamo valutando, cercando soluzioni per il lungo periodo, se per altre acquisizioni, se per rafforzamento in ambito governance di una delle due parti, non so ancora. Siamo all'inizio in questo, ma **la finanza innovativa potrebbe essere uno strumento utile per prendere decisioni importanti.**

Parliamo di valorizzazione del brand: strategie in questo senso?

Già da qualche anno, devo dire che qualcosa in tal senso abbiamo fatto: proprio con l'aiuto della generazione più giovane, più attenta a tali aspetti, vengono ad esempio utilizzati i social. Io non ne sono un fan ma ritengo che ormai sia fondamentale il loro supporto. Inoltre, i nostri centri di distribuzione, che si chiamano **Ivas Store, rappresentano** indubbiamente un **notevole rafforzamento del marchio.**

E cosa ci può dire riguardo a eventuali sinergie con altre imprese?

Dico che anche a questo ho pensato: ci sono alcuni gruppi internazionali che ci "sondano" e potrebbe essere un vantaggio per noi, spingendo molto di più in termini di internazionalizzazione. **Potrebbe essere un'altra via da intraprendere: un'alleanza con un gruppo più importante** del nostro, che ci potrebbe far fare un bel balzo in avanti. Siamo insomma "ad orecchie tese", sempre disponibili a captare nuove soluzioni e nuovi metodi per fare sempre meglio. Tutto questo senza fretta, perché ad oggi comunque le cose stanno funzionando.

Infine, cosa pensa della possibilità di avviare nuove iniziative imprenditoriali?

Noi partecipiamo ad un club che è nato in Romagna: una sorta di incubatore che invita periodicamente delle Start Up, e noi soci del club le vediamo, le ascoltiamo. E naturalmente sono più i giovani ad essere attratti e affascinati da tutto ciò: direi che per il futuro non si può dunque escludere nemmeno questa opzione.





È ideatore e promotore di



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 le principali sfide delle imprese di famiglia.

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](#)

Da 17 generazioni un'eccellenza italiana

Il caso dell'Acetaia Giusti Srl

Intervista di **Sofia Tarana**



Acetaia Giusti Srl è un'azienda modenese specializzata dal 1605 nella produzione di aceto balsamico premium ed oggi giunta alla sua diciassettesima generazione. In questa intervista con il CEO, Claudio Stefani, parliamo di un'emblematica storia d'impresa ma anche e soprattutto di famiglia.

Acetaia Giusti Srl ha un forte DNA familiare: parliamo di questa eredità che promana nel vostro modo di fare impresa...

La famiglia è parte del nostro storytelling. Noi vendiamo e raccontiamo soprattutto il fatto di essere la più antica acetaia che esiste dal 1605. Abbiamo sempre avuto la fortuna di trovare una linea, più o meno diretta, per arrivare fino a qui. A livello di discendenza, mia madre era la nipote di Giuseppe Giusti e mio padre porto avanti l'azienda. **Per un prodotto così tradizionale**, territoriale ed espressivo dell'italianità poter **raccontare che appartiene alla stessa famiglia è importantissimo**. Quindi, **da una parte c'è molto forte la parte dello storytelling; dall'altra la gestione**

interna: dapprima è stato presente mio padre, poi io e insieme a me anche mia cugina che è diventata piano piano una figura fondamentale per l'azienda. In questa realtà sono una serie di affetti molto sentiti e ben funzionanti che danno realmente una struttura di come ci si comporta nell'azienda. In tante aziende si dice: **"è come stare in famiglia"** - la mia presunzione è che qui si riesca a stare bene, ci sia fiducia l'un l'altro, apertura, dialogo e affetto fra le persone che lavorano.

Nel 2005 sei entrato nell'azienda di famiglia con l'obiettivo di rilanciarla: raccontiamo questo passaggio saliente...

Sono successe tante cose. Quando sono entrato nel 2005 l'azienda impiegava 6/7 persone e al tempo avevamo un fatturato di 1.5 Mln/€ [contro i 10.5 Mln/€ al 2021, N.d.R] ed era un'azienda prettamente a conduzione personale - mio padre faceva un po' tutto, era una generazione in cui funzionava così. **Io venivo da 8 anni di esperienza lavorativa in Accenture** dove avevo fatto progetti nazio-



nali ed internazionali- **avevo una visione ben diversa di quello che serve per avere successo in azienda.** Pian piano, attraverso vari errori, ho capito come muovermi e come cercare una leadership non solo nell'ambito dell'aceto balsamico ma proprio nel food italiano di alta qualità nel mondo (l'internazionalizzazione è importantissima). **I fattori di crescita sono stati tanti:** dall'aver compreso il focus sulle persone quando si lavora- bisogna essere un gruppo coeso, dall'aver capito che è cruciale valorizzare le risorse affinché siano con te, fino all'aver attuato varie strategie per il brand: qualità, protezione, internazionalizzazione, identità chiara. In relazione a quest'ultimo aspetto, abbiamo capito che il nostro vantaggio competitivo era raccontare la longevità della nostra Acetaia.

Quale sistema di governance ha reso possibile il raggiungimento di questi risultati? Come vengono prese le decisioni in famiglia?

Io sono entrato in un'impresa di famiglia molto piccola, quindi feci una chiara richiesta: "se entro è per condurre l'azienda"- non volevo dover concertare decisioni con la generazione passata che ragionava in modo diverso. Quindi ho chiesto, semmai, di essere confermato o mandato via sulla base dei risultati. In realtà, alcuni anni dopo, **ho riacquisito l'azienda facendo un leveraged by out** [acquisto a leva- in riferimento alla leva finanziaria usata cioè il prestito, N.d.R] **e ne sono diventato CEO e azionista di maggioranza.** Per cui, fondamentalmente, c'è poca governance familiare e invece **tantissimo lavoro di management interno** con le persone di cui mi sono affiancato- selezionandole (anche attraverso l'università) e facendole crescere con una "scommessa" sui giovani che oggi i miei consiglieri più preziosi.

Si può già parlare di 18esima generazione per la Giusti Srl? Ci saranno nuovi discendenti in campo?

No, non se ne può ancora parlare. Io ho due figli: la ragazza ha 20 anni e studia psicologia, il ragazzo ha 11 anni e si dimostra molto interessato e molto bravo. Tuttavia, credo che sia **importante in questa fase lavorare sull'indipendenza dell'azienda,** sul management interno e non aspettarsi future generazioni. Certo è che mi farà molto piacere se i miei figli saranno propensi a questa realtà familiare, sviluppando soprattutto le qualità umane necessarie per condurla al meglio.



Claudio Stefani
CEO



Impresa forte
Famiglia
di successo

www.mondainipartners.com



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

Le nostre attività

**RIORGANIZZAZIONE
E SVILUPPO
AZIENDALE**

**GOVERNANCE E
CONTINUITÀ
GENERAZIONALE**

**CESSIONE RAMI
AZIENDE, INGRESSO
SOCI E INVESTITORI**

**RISTRUTTURAZIONE
E RILANCIO
D'IMPRESA**

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

Obiettivo crescita costante Una 2^a generazione dalle idee chiare

Il caso di M.T. Srl

Intervista di **Valeria Vitale**



Una realtà imprenditoriale che dalla sua nascita, nel 1972, fa dell'innovazione e della qualità i suoi punti cardine per lo sviluppo: è **M.T. Srl**, sita in S. Giovanni in Marignano (RN). Un'impresa il cui core business è la produzione di portautensili statici e motorizzati per centri di tornitura a controllo numerico, ma che svolge anche da sempre lavorazioni meccaniche conto terzi, tenendosi aggiornata sulle esigenze del mercato e le evoluzioni tecnologiche. M.T. Srl di recente ha festeggiato i **50 anni di attività**, e ad oggi conta 119 dipendenti, con un fatturato che si aggira intorno ai 29 milioni di euro. **Al comando la seconda generazione**, rappresentata da **Gianluca Marchetti**, 51 anni, Amministratore Unico e figlio del fondatore Terenzio Marchetti.

Gianluca, ripercorriamo i punti salienti ed evoluzione di M.T. Srl

L'azienda nasce nel 1972 ad opera di mio babbo Terenzio, che iniziò a lavorare come contoterzista per aziende appartenenti al settore della meccanica,

annoverando collaborazioni anche con nomi prestigiosi, come ad esempio, nel settore automotive, per Maserati, Bugatti, Lamborghini. **Crescendo di anno in anno**, cominciammo a collaborare con tante aziende in tutti i settori possibili e immaginabili, per arrivare nel **1996** alla **svolta**: in quell'anno infatti comprammo il primo tornio a controllo numerico dotato di torretta motorizzata e decidemmo di provare a realizzare da soli i portautensili che ci servivano per le nostre lavorazioni. Producemmo i primi 5/10 pezzi e nel 2002 avevamo già il primo rivenditore straniero negli Stati Uniti d'America. **L'azienda è cresciuta tantissimo e in maniera costante, in tecnologia, investimenti, numeri**: attualmente abbiamo 119 dipendenti e dovremmo chiudere l'anno con un fatturato intorno ai 29 milioni di euro, in netta crescita rispetto all'anno scorso. Esportiamo in tutto il mondo e abbiamo due filiali, una in Russia e una in Giappone, ma la produzione è tutta Made in Italy. Io rappresento la seconda generazione, ma all'interno di M.T. Srl comincia già ad esserci la terza, con la presenza della mia prima figlia, che ha 24 anni.

Parliamo di continuità intra-generazionale: come si è svolto il passaggio dalla 1^a alla 2^a generazione e come immagina l'approccio alla terza?

Sicuramente in questo momento ci sono delle difficoltà che quando io sono entrato nel mondo del lavoro non c'erano, e altrettanto sicuramente chi viene dopo di me dovrà fare di più per ottenere qualcosa di diverso e crescere: l'impegno che ci vorrà sarà ancora maggiore, insomma. Ma ritengo che se c'è la volontà di crescere e di impegnarsi i problemi si superino. **Il problema per me è stato affrontare il passaggio**, perché avere un genitore che ti segue, che è colui che ha creato l'azienda e la conosce a



Gianluca Marchetti
Amministratore Unico

360°, da un lato ti pone al riparo da certe problematiche, ma dall'altro, quando ti trovi da solo, fatichi un po'. **Prendere le redini non è stato facile**, ma proprio grazie a mio padre avevo basi ottime, quindi dopo un periodo di 6/8 mesi che potrei definire di "asestamento", tutto è filato liscio. C'è da dire anche che io avevo iniziato a lavorare in azienda da ragazzino, e poco più che 20enne ero già socio: **si è trattato di un passaggio generazionale vissuto** comunque **gradualmente**, con un affiancamento molto importante, e questo mi ha di certo aiutato in seguito. Tutto ciò al giorno d'oggi è reso impossibile da una serie di fattori e quindi mi rendo conto di fare più fatica a seguire mia figlia, di quanta potesse farne mio padre per seguire me.

Nonostante le difficoltà iniziali, ha condotto al meglio il percorso iniziato da suo padre. Di cosa è più fiero?

Sto guidando l'azienda da solo da circa 6 anni e la mia forza è stata appunto quella di riuscire a proseguire il lavoro iniziato con mio babbo, mantenendo saldo il percorso di crescita cominciato insieme a lui, anzi penso di averlo migliorato perché **in quasi 6 anni sono riuscito a raddoppiare il fatturato e il numero dei dipendenti** che oggi lavorano con noi. Non mi prendo tutto il merito perché era un lavoro programmato negli anni, e io ho beneficiato di questa preparazione iniziale. Quello che ci permette di rimanere sul mercato ed essere riconosciuti come un'azienda leader, oggi come oggi, è la qualità del nostro lavoro e soprattutto le risposte che diamo al mercato, quindi l'assistenza che diamo ai nostri clienti, che è immediata. Un'altra cosa di cui sono orgoglioso è che, se all'inizio noi copiavamo gli altri, adesso sono gli altri che copiano i nostri prodotti: non posso che essere fiero del rispetto che hanno nei nostri confronti e del fatto che si colga appieno che **ormai M.T. Srl ha un'identità ben precisa**. Consideri che ad oggi siamo l'unica azienda del nostro settore che presenta brevetti quasi tutti gli anni, e questo non è poco.

Deduco che M.T. Srl sia praticamente da sempre in una fase di costante sviluppo.

Sì, esattamente: ci muoviamo continuamente, sia con investimenti che riguardano i macchinari, sia dando vita a progetti nuovi da proporre sul mercato. Tutto ciò ci permette di andare avanti ed essere sempre più considerati dai grandi costruttori a livello mondiale.

Parliamo di sfide: quali sono quelle maggiori affrontate in questi 50 anni?

La sfida più grande è stata quella di riuscire a superare la crisi del 2009/2010 che è stata davvero molto impegnativa, uno degli "scogli" più grossi degli ultimi anni. **Oggi invece la sfida è quella di riuscire ad essere competitivi**, e non è così semplice perché abbiamo delle situazioni di mercato che sono veramente pesanti: noi come azienda ci troviamo nel mezzo, ci chiedono di fare da "cuscinetto", poiché da una parte dobbiamo assorbire gli aumenti che ci impongono i grandi gruppi, ai quali non possiamo sottrarci se desideriamo continuare a lavorare; dall'altra parte abbiamo i grandi distributori di macchine di impiantistica che dicono di non poter riversare gli aumenti sui loro clienti, caricando noi anche di questo aggravio. Tali questioni, che incidono quotidianamente sul nostro lavoro, sono ovviamente motivo di attriti e preoccupazione. Altra sfida, che secondo me sarà la sfida maggiore in futuro, è la **questione legata alla manodopera**: attualmente facciamo molta fatica a trovare disponibilità di personale, ancora di più che sia qualificato. Seguiamo tre istituti tecnici della nostra zona, dove io mi reco personalmente a fare lezione una volta al mese, e inoltre abbiamo creato, insieme ad altre due imprese sempre del settore metalmeccanico, un progetto che si chiama **Industry 4 School**: l'iniziativa prevede di portare gli studenti degli ultimi due anni delle superiori all'interno delle nostre aziende per trasmettergli quello che è il nostro mondo, orientandoli nella scelta del lavoro o dell'eventuale prosecuzione degli studi. Nonostante ciò, sia l'anno scorso che quest'anno non siamo riusciti a reclutare nemmeno un dipendente. Il problema è anche che negli istituti tecnici si iscrivono sempre meno persone. Si dovrebbe far comprendere che, anche se le aziende si tecnologizzano sempre di più, di pari passo con il



loro sviluppo tecnologico resta il fabbisogno di personale adatto e preparato per gestire tali processi di sviluppo, ed è questo che manca.

Che tipo di strategie avete utilizzato nel tempo per la crescita aziendale?

Abbiamo spinto molto l'azienda in questi anni sotto il profilo della comunicazione, abbiamo fatto pubblicità anche all'estero, e sui giornali di settore. Non tralasciando la comunicazione diretta quando possibile, come il progetto di cui ho parlato prima: recarsi nelle scuole per istruire gli studenti in modo più preciso e realistico su cosa significhi una realtà imprenditoriale come la nostra. Internamente, abbiamo cercato di automatizzare dove potevamo la nostra azienda perché chiaramente ci sono alcuni lavori, di bassa manovalanza, che oggi l'uomo non deve più fare, anche perché non si trova il personale adatto per il loro svolgimento.

M.T. Srl e posizionamento sul mercato: cosa ci può dire?

Noi ad oggi siamo il **quarto produttore al mondo di utensili motorizzati** e veniamo considerati dai nostri colleghi, insieme ad un'azienda giapponese, uno dei produttori più importanti a livello di qualità. Sono molto soddisfatto, perché stiamo dimostrando la nostra credibilità. Sono innamorato del mio lavoro, dopo 14 ore vado a casa e non sono stanco. Penso che si possa sempre migliorare e non ci si debba mai fermare, ma finora rifarei tutto quello che ho fatto, è stato un percorso vincente.

Mi svela una sfida che sta affrontando ora?

La sfida più grossa che ho in mente in questo momento, per poter crescere ancora di più, è quella di riuscire a vendere i miei prodotti aumentando la mia quota di mercato in due aziende leader del nostro settore, le due realtà più grandi al mondo che fanno macchine utensili.

Obiettivi a breve e lungo termine?

Nei prossimi 3/5 anni punto a raddoppiare la produzione che facciamo oggi, a trovare dei partner che mi diano più quote di mercato, e di conseguenza crescere sempre costantemente. Infine, quello che vedo profilarsi all'orizzonte è la **necessità di fare sinergia con altre aziende** o uguali o molto simili a noi, perché altrimenti i grandi gruppi a lungo andare ci soffocheranno. Si tratta di un obiettivo prioritario: credo che espandersi in questo senso sia la "chiave" per rimanere in piedi sul mercato in futuro.



Gianluca Marchetti

Lasceremo agli eredi un'azienda ben organizzata

Il caso di Compréur Srl

Intervista di **Marialetizia Mele**



Da oltre cinquant'anni **Compréur Srl** si occupa di cura, pulizia e igiene degli ambienti. Oggi conta **19 dipendenti** nella sede di Zola Predosa, alle porte di Bologna, 21 commerciali che operano nell'area dell'Emilia Romagna e un fatturato che nel 2022 dovrebbe arrivare agli **8,8 milioni di euro**. L'azienda è stata fondata nel 1968, ma **Graziano Roma**, attuale presidente, la guida dal 1993, quando lasciò il suo lavoro da dipendente per entrare in azienda come socio. «Ero capo area alla Johnson Wax e seguivo Compréur Srl come fornitore» racconta Roma. *«Quando si sono rese disponibili delle quote, ho lasciato il mio posto sicuro e sono entrato in azienda come socio: c'erano problemi di liquidità, io lavoravo già nel mondo della detergenza, ho cercato di dare impulso a una realtà che conoscevo e che era in difficoltà. Avevo una quota minoritaria, ma da subito sono stato alla guida dell'azienda. La struttura societaria è rimasta la stessa fino al 2001, quando è nata la nuova Compréur Srl».*

Come è cambiata l'azienda nel 2001?

Abbiamo creato una **nuova struttura**, che è quella attuale, con tre soci alla pari: ci siamo divisi equa-



mente sia le quote societarie, sia l'operatività. Tuttora io mi occupo soprattutto della gestione aziendale e gli altri due soci della parte commerciale. Il vero salto di qualità è stato prima l'ingresso, tra il 2001 e il 2002, in un grande gruppo nazionale del settore, la società consortile Masterteam, e poi la **creazione di We Italia, il più grande gruppo italiano del mondo cleaning**, che riunisce 35 aziende con oltre 200 milioni di fatturato complessivo. A sua volta, We Italia fa parte di DHYS, una rete di imprese del settore presenti in tutta l'Europa. Sono presidente di We Italia e faccio parte del consiglio di amministrazione di DHYS.

Che cosa ha significato per un'impresa come Compréur Srl entrare a far parte di realtà dimensioni nazionali e internazionali?

Per noi è stata una **svolta**: all'epoca l'azienda aveva un fatturato di circa 3 milioni di euro e cominciava a essere difficile occuparsi di tutti gli aspetti della gestione aziendale. Per me ha significato poter delegare alcuni, ma anche scoprire nuove potenzialità, attivare scambi e confronti, vedere le altre imprese non come rivali, ma come possibili partner. L'idea iniziale di We Italia era quella di creare una centrale di acquisto per ottenere dei vantaggi economici, ma ci sono molte altre opportunità, come poter seguire clienti a livello nazionale, creare gruppi di lavoro con finalità commerciali, centralizzare in parte la formazione, creare prodotti a marchio nostro o altri servizi condivisi.

Quali difficoltà avete incontrato nell'attuare questo cambiamento epocale per l'azienda e come le avete risolte?

Per far crescere l'azienda abbiamo dovuto **affrontare un'evoluzione**: quando capisci che non puoi più essere il riferimento quotidiano di tutta la gestio-

ne, devi imparare a delegare. Ci siamo resi conto che le persone da formare eravamo noi soci e nel 2005-2006 abbiamo cominciato un percorso formativo attraverso Masterteam, per le aziende del gruppo. La formazione è durata alcuni anni, all'inizio in piccoli gruppi di imprese, poi personalizzata e svolta in azienda da noi a cadenze fisse, con la verifica dei risultati ogni 3-4 mesi. È stato un lavoro molto importante, che ci ha costretto ad alzare la testa dal quotidiano che spesso intasa il tempo di tutti noi. In questi vent'anni abbiamo anche cambiato sede tre volte e ogni trasloco è coinciso con lo sviluppo dell'azienda, perché in spazi più grandi si lavora meglio. Ora l'ultima sfida è quella di inserire dei capi area per i 21 venditori, che per un'azienda ancora piccola come la nostra è una forma di delega importante. Abbiamo promosso alcuni commerciali a un ruolo più gestionale.

Operate nel mondo della pulizia e dell'igiene: come avete vissuto il periodo della pandemia?

È stato caotico, ma commercialmente ne siamo usciti indenni e siamo cresciuti un po' anche senza buttarci solo sui prodotti igienizzanti. Bisogna tenere presente che il 60% del nostro fatturato viene dal settore della ristorazione e del catering, attività che sono rimaste chiuse per lunghi periodi, e abbiamo reagito cercando nuove opportunità nel mondo dell'industria. È stato molto importante avere una forza vendita ben organizzata, in grado di trovare

nuovi clienti. All'inizio del 2021 c'è stato il problema della scarsa liquidità, che ha afflitto soprattutto le piccole e medie aziende: avere un'impostazione da multinazionale ci ha aiutato a lavorare con i fornitori e le banche. Nel 2021 abbiamo registrato una crescita contenuta, con un fatturato di 7,8 milioni di euro, e dovremmo chiudere il 2022 intorno agli 8,8 milioni di euro. La nostra lotta quest'anno è tenere d'occhio le marginalità: le materie prime sono aumentate oltre il 35-40% ed è un momento difficile per i piccoli imprenditori.

Quali sono le strategie che vi hanno aiutato finora nella crescita?

La nostra strategia di sviluppo negli ultimi anni è stata quella di **acquisire altre aziende sul territorio**. Alcune molto piccole, che erano in gravi difficoltà, sono state inglobate in Comprer Srl; l'ultima acquisizione avvenuta l'estate scorsa, invece, ha riguardato un'impresa più grande, la Pelloni, da 2,6 milioni di euro di fatturato, che non abbiamo incorporato, ma della quale abbiamo rilevato il 100% delle quote. È un'azienda che opera non solo nel cleaning, ma anche in altri settori come l'anti-infortunistica, i gadget, i prodotti personalizzati per il mondo horeca, cosa che ci permette di ampliare la nostra offerta.

Nelle nostre strategie assumerà sempre maggiore importanza We Italia: stiamo creando una **forza vendita nazionale** composta da Regional Key Account, forniti dalle aziende socie, per seguire una



clientela a carattere pluriregionale, che si sta sviluppando molto. All'interno della rete europea DHYS stiamo lavorando per sinergie sui nostri fornitori, sulla parte commerciale per la clientela internazionale, sulle importazioni.

In questi progetti di sviluppo c'è già spazio per una seconda generazione?

Io ho 61 anni, i miei soci 56 e 48, saremo ancora operativi per parecchio tempo. **Uno dei miei figli ha 24 anni e sta facendo la gavetta in azienda** come commerciale, l'ho affidato ai partner per evitare difficoltà; i figli degli altri soci sono in buona parte più giovani e ancora impegnati negli studi, per ora è presto per parlare del loro futuro. Abbiamo creato una struttura professionale e ci sono molte figure all'interno che potrebbero portare avanti l'azienda, ma non abbiamo ancora l'esigenza di azioni reali in questa direzione. **Il nostro successo si basa molto sull'affiatamento tra noi tre soci**, lavoriamo insieme da più di 20 anni e abbiamo affrontato momenti anche molto difficili, ma siamo orgogliosi di essere riusciti a portare avanti la società. L'affiatamento si può favorire, ma non si può tramandare.

Come vorrebbe vedere crescere la vostra azienda nel prossimo futuro?

Vorrei che continuasse il processo che sta seguendo negli ultimi 2-3 anni, con **uno sviluppo non solo di fatturato, ma di organizzazione**: dobbiamo crescere abbastanza dal punto di vista commerciale da poterci permettere una struttura interna con ruoli più definiti. Quando abbiamo iniziato, chi lavorava in azienda doveva saper far tutto: noi soci ci occupavamo del magazzino, delle consegne, dell'assistenza tecnica, dell'amministrazione, facendo da soli anche i traslochi per risparmiare. Poi siamo cresciuti e ci siamo evoluti, abbiamo fatto formazione e definito i ruoli; mi auguro per i prossimi anni di poter avere dei responsabili interni di settore. Vorrei far crescere i nostri collaboratori in questi ruoli e migliorare la qualità della vita di chi lavora in azienda. Uno dei nostri fattori vincenti è l'impegno che abbiamo sempre messo nei rapporti con le persone che lavorano con noi: questo ci espone a volte a coinvolgimenti personali, ma alle dimensioni attuali si può ancora fare. Con questa struttura, **lasciemo ai nostri eredi un'azienda ben organizzata**, oppure, se non continueranno, **un'azienda vendibile con prospettive certe per chiunque dovesse subentrare**.



Graziano Roma
Presidente



Davide Mondaini

Direttore Editoriale FamilyBiz
Fondatore Mondaini Partners
Docente di Economia e Organizzazione



REDAZIONE



Sofia Tarana
Caporedattore



Claudia Spagnolo
Marketing Coordinator



Erika Digiaco
Giornalista



Annarita Cacciamani
Giornalista



Francesco Fravolini
Giornalista



Tonj Ortoleva
Giornalista



Daniela Abbondanza
Giornalista



Maurizio Giuseppe Montagna
Giornalista



Edoardo Bassetti
Giornalista



Alessandro De Vecchi
Giornalista



Isabella Rovito
Giornalista



Valeria Maffei
Giornalista



Valeria Vitale
Giornalista



Sara Colonna
Giornalista



Marialetizia Mele
Giornalista



Alessandro Carlorosi
Giornalista

FamilyStories

l'estratto mensile di FamilyBiz

Dicembre 2022



Gennaio 2023



familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Leggilo sul sito

familybiz.it/familystory/

sede di Milano
via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.familybiz.it
redazione@familybiz.it

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna