

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

MARZO 2023

family**biz**

*Di padre in  
figlia l'evoluzione  
imprenditoriale  
nella grappa*



GIULIA CASTAGNER  
SALES & MARKETING MANAGER  
Acquavite Spa



PAOLO CELLA  
AMMINISTRATORE DELEGATO

La Meccanica Padana Srl



SANDRA CECCARELLI  
VP CDA - CFO

Cepi Spa



PAOLO MAGALDI  
CEO

Magaldi Power Spa

*Guardare al futuro  
è anche "allargare"  
la famiglia*

*Ricerca e tecnologia  
a beneficio del  
Family Business*

*Una governance  
dinamica e  
lungimirante*

MARZO 2023

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

DIRETTORE EDITORIALE

Davide Mondaini



CAPOREDATTORE

Sofia Tarana



REDAZIONE

Daniela Abbondanza, Edoardo Bassetti, Alessandro Carlorosi, Sara Colonna, Annarita Cacciamani, Erika Digiacomo, 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 riconoscergli eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: marzo 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](mailto:redazione@familybiz.it)

indice dei  
**CONTENUTI**

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

**6** **DI PADRE IN FIGLIA L'EVOLUZIONE  
IMPRENDITORIALE NELLA GRAPPA**  
**Acquavite Spa**

**10** **GUARDARE AL FUTURO È ANCHE  
"ALLARGARE" LA FAMIGLIA**  
**La Meccanica Padana Srl**

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

**13** **RICERCA E TECNOLOGIA  
A BENEFICIO DEL FAMILY BUSINESS**  
**Cepi Spa**

**16** **UNA GOVERNANCE  
DINAMICA E LUNGIMIRANTE**  
**Magaldi Power Spa**





DAVIDE MONDAINI

dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }



Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore,

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

Continua l'attività giornalistica della nostra redazione, sempre più selezionata e concentrata a raccogliere interviste qualitative sul Family Business. In soli 6 mesi, più di 100 interviste sono state rilasciate al nostro magazine da imprenditori di imprese di famiglia e, grazie all'incrocio di queste testimonianze dirette, il nostro team è riuscito a rilevare argomenti molto preziosi e meno inflazionati sul Family Business- aldilà quindi del solito passaggio generazionale.

Da questa minuziosa analisi e a partire dai dati emersi, ho deciso di creare un'inedita occasione di confronto. **Family Business Arena** sarà un'iniziativa senza precedenti: **24 imprenditori** di aziende familiari si "sfideranno" come relatori per parlare di: governance, comunicazione e convivenza tra generazioni. Crescita, rinnovamento e strategie di exit.

Due cicli di incontri, quindi, organizzati sul **format** di un **set televisivo** con gli imprenditori come protagonisti in senso assoluto: per la prima volta non saranno spettatori dei workshop, ma partecipanti attivi. Profondi dibattiti, scambi di esperienze e condivisioni di prospettive andranno a costituire nuovi contenuti e importanti materiali sul Family Business.

Le stesse tematiche del Family Business Arena le trovate già disseminate anche qui, nelle interviste di Familystories che ogni mese selezioniamo per voi in questo periodico. Vi presento di seguito i quattro protagonisti e le rispettive aziende che compongono il numero di marzo.

Si parte con **Giulia Castagner** Sales & Marketing Manager di **Acquavite Spa**- tra le principali distillerie di grappa Made in Italy, grazie ad una ricetta virtuosa: la forza della famiglia. Snellezza e velocità dei processi decisionali rendono DOC questo family business; oltre al modello relazionale orizzontale con i collaboratori- proprio come in una famiglia allargata, senza rigide gerarchie.

Si prosegue con **Paolo Cella**- AD de **La Meccanica Padana Srl**, attiva nella produzione di componenti meccaniche per il settore olio e gas, petrolchimico, energetico, aerospaziale. Interessante questo passaggio riferito all'azienda e alla continuità: *«sto lavorando da anni affinché questa stia in piedi con le sue gambe e possa presentarsi sul mercato indipendentemente da me».*

Nell'articolo di **Magaldi Power Spa**, leader mondiale nei sistemi di movimentazione di materiali ad altissime temperature, il CEO **Paolo Magaldi** parla di governance. Di recente, infatti, l'azienda si è riorganizzata sotto questo punto di vista passando da un modello di azienda padronale a manageriale.

Infine, il caso studio di **Cepi Spa** specializzata nella produzione di macchinari in particolare per il settore alimentare. Il Vicepresidente e CFO **Sandra Ceccarelli** ci parla per la sua realtà di processi decisionali molto democratici e di un'atmosfera di fiducia nella trasmissione delle responsabilità, quindi di una comunicazione familiare armonica e ben funzionante.

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

# Di padre in figlia l'evoluzione imprenditoriale nella grappa

*Il caso Acquavite Spa*

Intervista di **Sofia Tarana**



**Roberto Castagner**

Socio e Amministratore Delegato  
Acquavite Spa

**Giulia Castagner**

Sales & Marketing Manager  
Acquavite Spa

Nata nel 1996 per mano di Roberto Castagner, socio e amministratore delegato, Acquavite Spa è un'azienda trevigiana che si è conquistata la sua affermazione (tra le migliori distillerie di grappa Made in Italy) con una ricetta virtuosa: la forza della famiglia. Ad affiancare il Patron c'è anche la figlia Giulia (Laureata in Bocconi e Resp. Marketing) che, insieme agli altri discendenti, punta all'evoluzione del proprio family business che oggi conta 35 dipendenti e raggiunge un fatturato di oltre 15 Mln/€. L'internazionalizzazione è in testa agli obiettivi di crescita, favorita sicuramente da un modello orizzontale dell'azienda che rende protagonisti attivi (e parte della famiglia) anche tutti i collaboratori. Qui per Family Biz l'intervista a due voci tra padre e figlia.

**«Non c'è una grande grappa senza una grande famiglia»: Roberto, mi commenta questa sua frase?**

La storia e l'identità della grappa sono fortemente legate a proprietà familiari che hanno tramandato di generazione in generazione un'expertise che nel tempo si è evoluta, trasformando piccole realtà artigianali in aziende che oggi raggiungono fatturati importanti, in grado di garantire il proprio sviluppo futuro. Parliamo comunque sempre di aziende di medie dimensioni, poiché, diversamente da altri distillati internazionali non vi è focalizzazione sulla grappa da parte di multinazionali del beverage. La passione condivisa con la famiglia, il passaggio del testimone e l'attaccamento all'azienda sono si-

---

curamente i fattori critici alla base delle traiettorie di evoluzione e dell'affermazione e successo dei più importanti brand nel nostro settore.

**Più che il passaggio generazionale, la criticità di molte imprese di famiglia è la convivenza: AD, voi come la gestite? E cosa ne pensa al riguardo?**

Anche le aziende produttrici di grappa, se puntano ad una determinata dimensione, necessitano di professionalità diverse: servono competenze tecniche, di amministrazione e finanza, di marketing e commerciali. All'interno di aziende già strutturate, dunque, le nuove generazioni trovano la possibilità di esprimere il proprio talento focalizzandosi, in base alle inclinazioni di ciascuno, su una specifica area di competenza. Nel nostro caso i miei tre figli e mio nipote, che mi affiancano nella gestione dell'azienda, hanno naturalmente trovato il loro spazio perché interessati ad ambiti diversi: mio nipote Carlo segue insieme a me la parte produttiva, mia figlia Giulia mi coadiuva nelle strategie marketing e commerciali, Silvia e Giovanni, i suoi fratelli, si occupano degli aspetti finanziari ed amministrativi. Io ho fondato la nostra azienda e supervisiono il loro operato. Indubbiamente, in aziende in cui convivono tre generazioni, la gestione della ripartizione delle competenze e dei conflitti sarà più complessa. La vera tematica anche in un'azienda come la nostra, in cui un equilibrio è stato trovato, **sarà identificare il nuovo leader** che si assumerà la responsabilità delle decisioni per il futuro, **ricosciuto e legittimato anche dagli altri**.

**Giulia, avete chiuso l'anno fiscale con una crescita a doppia cifra: parliamo dei risultati ottenuti.**

In un contesto di mercato non semplice, in cui il mercato segna il -8%, l'azienda ha chiuso il bilancio 2022 al 30/06/2022 (il nostro fiscale è a cavallo del solare) superando i 15 milioni di Euro. La differenza per noi è stata determinata dalla possibilità, grazie alla credibilità guadagnata con la distribuzione, di inserire tempestivamente prodotti con un posizionamento centrato rispetto alle necessità espresse dal mercato, e di introdurre novità rivoluzionarie, prontamente apprezzate da un consumatore che sta evolvendo ed è curioso di scoprire prodotti nuovi e nuovi stili di consumo. Nel canale **Horeca**, che ha attraversato fasi molto diverse nel corso degli ultimi due anni, siamo **riusciti a crescere grazie ad un**

**piano di potenziamento** e miglioramento della nostra forza vendite, che contiamo di completare nel 2023. Anche all'**estero**, che per noi **rappresenta il focus per la crescita nei prossimi anni** dopo il consolidamento della nostra posizione in Italia (siamo nati nel 1996 e siamo quindi una delle più giovani realtà), i risultati sono stati molto incoraggianti, e ci fanno intendere che esiste spazio da conquistare. La nostra azienda è oggi una realtà che conta circa 35 dipendenti oltre agli stagionali necessari per gestire i mesi di più complessi che iniziano con la campagna di raccolta e terminano a fine anno. Il turnover è molto basso e si sta abbassando l'età media che evidenzia un ricambio delle figure che hanno iniziato con mio padre e completato il loro ciclo qui in azienda con risorse giovani che crescono con noi. **Il modello relazionale è assolutamente orizzontale e familiare**: non vi sono forti gerarchie e tutti cerchiamo di collaborare al massimo per il raggiungimento dell'obiettivo, **come una famiglia allargata**.

**Roberto, in questa fase di sviluppo, come prendete le decisioni in famiglia? Che tipo di governance avete?**

Da un punto di vista operativo, ognuno ha una propria area di competenza e una conseguente autonomia. Di fronte ad un problema o a una decisione, i "ragazzi" sono abituati, per le questioni più rilevanti, a venire da me già con una soluzione secondo loro ottimale. Spesso incontrano la mia approvazione e si procede spediti, altre volte è necessario discutere, laddove vi sia una diversità di vedute, ma **il bene**



**Giulia Castagner**  
Sales & Marketing Manager  
Acquavite Spa

**dell'azienda ci guida sempre alla ricerca di una mediazione rapida e ragionevole. Uno dei punti di forza delle aziende familiari è sicuramente la snellezza che favorisce la velocità decisionale.** Con Silvia, Giovanni e Carlo (caratterialmente e per natura degli argomenti da discutere) è più semplice trovare un punto di incontro. Con Giulia, che mi affianca nelle strategie di marketing e commerciali, lo scontro è più diretto e acceso - un po' perché abbiamo due personalità forti, un po' per la tipologia delle tematiche su cui ci confrontiamo. Tuttavia, una volta raffreddati gli animi, si rivedono le rispettive posizioni per trovare una soluzione mediata e condivisa.

### **Giulia, a livello di marketing, quali obiettivi sta cercando di raggiungere per l'impresa di famiglia?**

A livello trade stiamo lavorando per costruire progetti che ci permettano di valorizzare il rapporto con i clienti più affezionati, con l'obiettivo di gratificarli e rafforzare la personale relazione con la famiglia e con l'azienda. Lato retail, ci stiamo impegnando per continuare a supportare i clienti con attività promozionali che attirino la loro clientela, nonostante le difficoltà legate agli aumenti dei costi permettano una parziale copertura. Sul piano della comunicazione stiamo cercando di adattare strategie e mezzi investendo maggiormente nel digitale, pur consapevoli che il nostro consumatore tipo è anagraficamente maturo, cercando quindi il giusto equilibrio tra

target, mezzi e contenuti per essere al passo con i tempi. Personalmente poi, **seno molto l'urgenza di portare avanti progetti di comunicazione condivisa con altri colleghi produttori per diffondere**, soprattutto all'estero dove ancora è tutto da costruire, la cultura e la **conoscenza della grappa moderna**, spirito che oggi non ha più nulla da invidiare ai distillati internazionali ma che purtroppo ancora vive un retaggio storico che **solo insieme (essendo "piccoli") possiamo auspicare di superare**.

### **Roberto, i vostri piani di investimento a che cosa punteranno?**

Il nostro focus principale in questo momento è sicuramente lo studio dell'evoluzione del mercato in atto, per capire che prodotti presentare in futuro al fine di soddisfare stili di consumo che stanno cambiando. Da un punto di vista commerciale, siamo **molto concentrati sull'internazionalizzazione**, con la destinazione di risorse specifiche dedicate a perseguire la crescita delle vendite all'estero, attraverso la creazione di strutture commerciali per il puntuale presidio dei principali mercati stranieri. Le aziende di produzione come la nostra inoltre, avranno futuro solo se si sapranno innovare tecnologicamente per il contenimento dei costi energetici. Abbiamo deliberato e già in parte implementato per il triennio 2022-2024 **un piano di investimento basato sulle energie rinnovabili** da quasi due milioni di Euro.





## CONVIVENZA FRA GENERAZIONI E PASSAGGIO GENERAZIONALE. COME AFFRONTARLI?

### SCOPRILO CON IL NOSTRO METODO BASATO SU 4 PILASTRI

Sono Davide Mondaini, Fondatore di Mondaini Partners, uno studio-boutique di consulenza strategica specializzato in interventi di sviluppo e rilancio di medie e piccole imprese ad imprenditoria familiare.

In questo video ti parlerò dei **temi chiave per lo sviluppo delle aziende familiari** multi-generazionali, temi spesso sottovalutati: la **convivenza fra generazioni**, la **governance**, la **comunicazione interna**, la **crescita dimensionale e organizzativa**.



#### NEL VIDEO

- ✓ **COME AFFRONTARE LE PRINCIPALI SFIDE NEI FAMILY BUSINESS:** metodi, strumenti e programmi di intervento
- ✓ **I 4 PILASTRI SUI QUALI AGIRE:** convivenza, governance, crescita e sviluppo organizzativo
- ✓ **UN MODELLO DI INTERVENTO** per Imprese Forti e Famiglie di Successo

### 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 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.**  
(\*solo per imprese in target)

**RICEVI GRATUITAMENTE IL TOOLBOX >>**

**VISITA**

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

# Guardare al futuro è anche “allargare” la famiglia

*Il caso La Meccanica Padana Srl*

Intervista di **Valentina Tafuri**



Visione di ampio respiro e responsabilità caratterizzano la gestione de La Meccanica Padana Srl, da oltre 60 anni attiva nella produzione di componenti meccaniche per il settore Oil&Gas, petrolchimico, energetico, aerospaziale. Un'azienda di famiglia di respiro internazionale ma con le radici ben salde ai principi di chi l'impresa la sente non solo “sua” ma parte di una comunità che va preservata nonostante i cambiamenti e gli avvicendamenti.

«L'azienda nasce nel 1954», ci racconta Paolo Cella, Amministratore Delegato de La Meccanica Padana Srl, «negli anni '70 mio padre la acquistò ed iniziò lo sviluppo sebbene il settore Oil&Gas sia sempre stato soggetto alle vicissitudini del mercato dell'ener-

gia, cosa che, specie in questi giorni, tutti stiamo ben comprendendo in prima persona. L'azienda comunque è cresciuta progressivamente ed oggi siamo in cinquanta».

## **Quando e come è avvenuto il suo ingresso ne La Meccanica Padana Srl?**

Non subito. Dopo aver conseguito la laurea in Economia e Commercio, ho iniziato lavorando per altre aziende del settore degli imballaggi flessibili con funzioni di commerciale, viaggiando molto in tutto il mondo.

Mi sono avvicinato all'azienda di famiglia quando mio padre è diventato anziano con il ruolo di AD. Dal 2009, quando lui è venuto a mancare, sono solo



---

alla guida sebbene ci siano altri soci di famiglia che però svolgono altre professioni.

**Quale valore aggiunto ha portato all'azienda?**

Le esperienze lavorative all'estero fatte prima di entrare nell'azienda di famiglia sono state importanti tanto da aver messo a frutto la logica di internazionalizzazione. Ovviamente, anche prima di lavorare qui, avevo sempre "respirato" l'aria dell'azienda e questo mi ha aiutato ad avere una visione complessiva più nitida.

**Accennava all'internazionalizzazione. Quali sono i vostri progetti?**

Il mercato estero per noi è già molto importante. Pensi che esportiamo quasi la totalità della nostra produzione. Stiamo lavorando anche per diversificare la nostra offerta con l'obiettivo di diminuire i rischi di un fatturato basato su un solo prodotto. Per questo, ci siamo dotati di una serie di certificazioni che ci consentono di lavorare in tutti i mercati dove c'è la richiesta dei nostri prodotti e di una organizzazione interna per dialogare con strutture ed enti sempre più complessi. I nostri clienti-tipo sono infatti dei giganti dell'energia.

**Ci sarà un passaggio di testimone ai suoi figli?**

In realtà non so ancora cosa vorranno fare da grandi e credo che, come è stato per me, anche per loro possa essere un valore aggiunto fare un'esperienza all'estero. Considerata la giovane età dei miei figli, non credo che avranno la possibilità di entrare utilmente in azienda a breve. Per questo, sto lavorando da anni affinché questa stia in piedi con le sue gambe e possa presentarsi sul mercato indipendentemente da me. Può darsi che ci vorrà un'altra figura per guidarla, magari dall'esterno.

**Parla della possibilità di far entrare altri soci non appartenenti alla sua famiglia?**

Non sono chiuso a questa possibilità. Tra le varie attività di diversificazione che portiamo avanti vi è la costituzione di un'altra azienda, con altre persone, in Arabia Saudita per creare prodotti diversi.

La capitalizzazione potrebbe avvenire tanto dall'interno quanto dall'esterno.

Non voglio che l'azienda muoia con me. La società ed i dipendenti vengono prima. Vede- conclude- l'azienda per l'imprenditore va oltre il guadagno. È la sua creatura e personalmente sento forte la responsabilità nei confronti della società nella quale vivo e sono attivo.



**Paolo Cella**

Amministratore Delegato  
La Meccanica Padana Srl



# Consulenza strategica



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

## Le nostre aree di attività

**RIORGANIZZAZIONE E SVILUPPO**

**FAMIGLIA E IMPRESA**

**CESSIONI, APERTURA CAPITALE**

**RISTRUTTURAZIONE E RILANCIO**



## 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

# Ricerca e tecnologia a beneficio del Family Business

*Il caso di Cepi Spa*

Intervista di **Francesco Fravolini**



Cepi Spa crede nella ricerca e nella centralità della tecnologia, asset fondamentali per l'espansione di un'impresa se coordinati e guidati da professionisti del settore, che ne seguono gli sviluppi. L'azienda affronta il **passaggio generazionale** con largo anticipo, attraverso una visione molto chiara e non conflittuale, un cambio nella distribuzione delle responsabilità e una pianificazione di lungo termine. Sandra Ceccarelli, Rappresentante Legale, CFO e Responsabile Pianificazione e Monitoraggio di Cepi Spa, racconta alcune peculiarità di questo family business di Forlì specializzato nella produzione di macchinari.

**Cepi Spa è un'azienda con una storia particolare alle spalle. Può raccontare gli episodi più salienti?**

Nasce nel 1985 dall'incontro fra un ingegnere e un costruttore e, fin dall'inizio, non è stata solo un'im-

presa ma una fabbrica di idee, incentrata su tecnologia e innovazione. I quattro soci fondatori condividono radici appennine, creando un forte senso condiviso del legame col territorio che negli anni si è radicato **nella cultura aziendale**. Il profondo senso di appartenenza dei dipendenti rende Cepi Spa più forte sia come azienda sia come squadra. È frutto di un esplicito obiettivo di fidelizzarci reciprocamente e dei valori che hanno sotteso le nostre scelte fin dall'inizio. Tutto ciò deriva dalla particolare storia di chi ha fondato Cepi Spa con le loro radici contadine e un passato di emigrazione alle spalle. La loro esperienza di lavoro nei mercati esteri ha consentito di guardare all'Europa, con Italia e Francia come primi mercati di riferimento di pari importanza. Cepi Spa ha creato un modello relazionale che guarda oltre ai confini nazionali e che vuole creare rapporti di collaborazione e crescita reciproca. Negli anni, grazie a questo approccio, abbiamo



---

costruito una salda rete di partner commerciali con gli innumerevoli collaboratori che abbiamo coltivato nei cinque continenti.

### **Il giovane discendente nella crescita del family business in che modo influenza la produzione e gli investimenti dell'azienda?**

La trasmissione delle responsabilità è avvenuta in modo molto fluido, favorendo un'atmosfera di **fiducia reciproca e democraticità del processo decisionale**. Come è inevitabile, le prospettive di due generazioni diverse non sono sempre allineate: la seconda generazione tende a spingere di più al cambiamento, a fronte di nuovi modi di lavorare e trasformazioni nel mondo e nei mercati. Il processo decisionale, però, è molto naturale e senza dinamiche gerarchiche, chi è responsabile di una funzione non viene scavalcato. Questo a seguito di una scelta di trasferire le responsabilità e della fiducia accordata a seguito di una lunga esperienza lavorativa condivisa. Con alle spalle una presenza in CDA di 15 anni, non ci si sente subordinati ma eguali nell'esercitare la propria autorità.

### **Quali sono le criticità e le opportunità superate dall'azienda?**

Il Covid-19 rappresenta la più grande sfida con cui Cepi Spa ha dovuto confrontarsi e il sistema ha retto, superando la criticità nel modo migliore possibile, grazie soprattutto **all'autentica coesione** interna e alla fiducia accordataci. Al di là dei necessari adattamenti nelle modalità di lavorare, non abbiamo ridotto nessuno degli investimenti avviati: in assunzioni e formazione, quelli legati alla produzione, e in particolar modo quelli relativi a welfare e sostenibilità, che ci hanno resi più **credibili con i dipendenti**. Lo sforzo legato al nuovo stabilimento, specialmente sotto la pandemia, è stato epocale: costruzione, trasloco e trasferimento della produzione sono tutti avvenuti senza ritardi fra il 2020 e il 2021.

### **Che ruolo svolge la tecnologia?**

La primarietà della tecnologia è stata e rimane il perno del nostro lavoro, intorno a cui si strutturano tutti gli altri aspetti. I nostri impianti hanno un grado altissimo di personalizzazione rispetto alle necessità dei singoli clienti, scelta che si è tradotta in uno sviluppo tecnologico ben oltre la media del settore. Facciamo inoltre ricerca costante su tutto quello che riguarda i **nostri processi produttivi**: dall'organizzazione degli spazi fino all'ottimizzazione delle

operazioni grazie allo sviluppo di tecnologie ad hoc. Il nuovo capannone è stato realizzato dopo uno studio dei flussi produttivi in collaborazione con l'Università di Bologna; nella sicurezza del lavoro siamo sempre attivi per attuare miglioramenti e fornire aggiornamenti nella formazione.

### **I problemi affrontati durante la riorganizzazione relativa al passaggio generazionale?**

Se parliamo strettamente di passaggio di consegne e riordino dei ruoli, si è trattato di un processo ben preparato, consapevole e relativamente indolore. Più che di problemi vorremmo parlare di sfide che derivano dal cambiamento del modo di lavorare, quindi delle differenze nella visione organica. La nuova generazione sposa un modello più decentrato, appoggiandosi maggiormente ad altre figure per svolgere funzioni che precedentemente potevano essere concentrate in un'unica persona (anche viste le dimensioni più ridotte dei nostri inizi). **Decentrare** favorisce un maggiore controllo sui singoli processi, più **precisione** e più pluralità nel processo decisionale. Ci siamo accorti, però, che ci sono altri fattori da tenere sott'occhio, come un certo grado di deresponsabilizzazione quando non si implementano chiare procedure decisionali e molto dispendio di energie. Questa è l'altra grande sfida che stiamo affrontando: la **standardizzazione e riorganizzazione** di tutti i processi in un modo più strutturato intorno a ruoli e mansioni ben distinte. Vogliamo conciliare i due modelli piuttosto che abbandonare completamente quello precedente, perché la **flessibilità** è una nostra grande forza ma la complessità di oggi ci chiede più struttura.

### **Quanta storia dell'azienda vuole valorizzare a beneficio delle sfide del XXI secolo?**

La **continuità storica in Cepi Spa** è anche va-



---

loriale. Non abbiamo mai sacrificato i nostri valori fondanti, che riteniamo cruciali per superare questo momento storico e che ruotano intorno al principio della restituzione, ovvero l'idea che le persone con cui lavoriamo devono trarre vantaggio da ciò che facciamo. Le 5P del nostro codice etico (una declinazione in chiave Cepi Spa delle 5P dell'Agenda 2030, ovvero **persone, pianeta, relazioni, prosperità e pace**) rappresentano valori che da sempre si sono tradotti in scelte concrete in ambito di welfare, cura, sicurezza e formazione per i nostri dipendenti e per il territorio.

### **Il ruolo di Cepi Spa nel manifatturiero italiano?**

Siamo leader in Italia nel nostro settore. Cerchiamo quando possibile di lavorare con fornitori locali e abbiamo sempre puntato a produrre tutto internamente, senza delocalizzare. **Investiamo non solo in macchinari ma anche nell'internalizzazione delle competenze**: tutte le fasi del progetto sono gestite internamente, dall'analisi di processo e prodotto fino alla progettazione meccanica ed elettronica, produzione, installazione, avviamento e tutta l'assistenza post-vendita.

### **Il core business dell'azienda come si sviluppa?**

Cepi Spa progetta, realizza e installa impianti di stoccaggio, trasporto e il dosaggio delle materie prime, con automazione integrata e tecnologie per completare tutti i processi produttivi. Crediamo fermamente che non sia il cliente a doversi adattare ai nostri impianti, ma che sia il nostro impianto a dover essere personalizzato per rispondere alle sue specificità. **Lavoriamo principalmente con tutti i mercati dell'industria alimentare** e abbiamo costruito impianti per le aziende più importanti del settore a livello globale.

### **Gli asset di Cepi Spa su cui intende puntare nel futuro?**

Stiamo pianificando un ulteriore aumento della capacità produttiva con una diversificazione delle nostre tecnologie, senza dimenticare un investimento in persone e formazione. **Il tema della formazione ci è particolarmente caro**: non solo abbiamo da sempre collaborato con gli enti erogatori, ma spesso abbiamo costruito percorsi formativi ad hoc per rispondere a esigenze lasciate scoperte dai mercati.



**Sandra Ceccarelli**

VP CDA - CFO  
Cepi Spa

# Una governance dinamica e lungimirante

*Il caso di Magaldi Power Spa*

Intervista di **Valeria Vitale**



Nata nel 1929 a Buccino (SA), **Magaldi Power Spa** è una realtà imprenditoriale ad oggi solida e dinamica che conta ben **210 dipendenti**, con un fatturato che si aggira tra i 40 e i 50 milioni. Un'azienda leader mondiale nella progettazione e produzione di sistemi per la movimentazione di materiali ad altissima temperatura ed in condizioni severe nei settori industriali (metallurgico, siderurgico, lavorazione dei metalli, cemento, energia), presente in oltre 50 Paesi, che ha saputo crescere ed evolvere negli anni arrivando ad una **terza generazione** forte e coesa. Da pochissimo tempo infatti il CEO dell'azienda non è più il Cavaliere Mario Magaldi (seconda generazione), ma suo figlio Paolo, 44 anni, che abbiamo intervistato.

## **Paolo, ci presenti in breve Magaldi Power Spa.**

Siamo un'azienda che in oltre 90 anni e 3 generazioni è cresciuta molto, orientandosi sempre più verso

l'**internazionalizzazione**: ad oggi abbiamo sedi in vari Paesi, come USA, Messico, India, Australia ed Emirati Arabi. Siamo in continua evoluzione e ci contraddistingue un grande dinamismo e il desiderio di migliorarci costantemente: ogni anno investiamo una percentuale molto corposa del fatturato in **Ricerca e Sviluppo**, e poniamo massima attenzione nella ricerca di soluzioni progettate ad hoc per soddisfare bisogni talvolta ancora inespressi. In ciò ci potremmo definire un po' dei trend setter. Per noi è importante immettere sul mercato tecnologie migliorative che siano innovative, e che soddisfino esigenze di nicchia, mettendo in discussione processi e sviluppando soluzioni alternative. In un certo modo "educiamo" i nostri clienti.

## **Cosa ci dice di questo recente passaggio generazionale?**

Posso dire che di certo non si è trattato di un passaggio generazionale inaspettato: negli ultimi 5/6 anni già ricopro il ruolo di Deputy CEO, ci si è preparati bene a questo momento, e mio padre è comunque molto attivo e presente nel ruolo di Presidente. Io, mio fratello Raffaello e mia sorella Letizia, abbiamo iniziato presto a lavorare in azienda e ad oggi ognuno di noi riveste un ruolo chiave. Il passaggio generazionale più complicato l'ha invece vissuto mio padre, che si trovò proiettato al posto di comando da un giorno all'altro, a soli 30 anni, a causa della scom-



**Famiglia Magaldi**  
Magaldi Power Spa



---

parsa repentina dei suoi genitori.

### **Family & Business: come si conciliano i due aspetti in Magaldi Power Spa?**

Molto bene, anche se ovviamente ci sono degli attriti, che però si risolvono ponendo sempre l'azienda al primo posto e affrontando i conflitti con una buona dose di amore, disponibilità e ascolto: sono convinto che questa sia la chiave per trovare comunque il modo di crescere insieme e mettere a frutto l'esperienza di tutti. Come in ogni cosa ci sono pro e contro: in un contesto aziendale del genere, i rapporti familiari e professionali sono in continua sovrapposizione, e questo talvolta può essere un aspetto di non facile gestione. La nostra fortuna è essere molto coesi, trovando in ogni caso il modo di trasformare ogni conflitto in un confronto ed un'opportunità di crescita.

### **Avete pensato di mettere a punto un insieme di norme comportamentali per regolamentare questo aspetto?**

Sì, di recente **abbiamo lavorato sulla governance**, predisponendo un po' le basi per un futuro incanalato in una "griglia" di responsabilità e comportamenti ben definiti. Negli ultimi due anni abbiamo avvicinato un consulente che ci ha supportati in questo percorso perché penso che sia importante affidarsi ad un professionista esterno esperto in materia, capace di fornire un punto di vista esterno al consiglio direttivo. E dirò di più, secondo me bisogna intraprendere questo percorso quando non ne si ha ancora necessità impellente, prevenendo le problematiche prima che insorgano.

### **Ha parlato di governance: altre novità in merito?**

Diciamo che un lavoro di ristrutturazione in tal senso è stato fatto negli anni 2015/2016/2017, con la creazione di un organigramma a matrice con delle funzioni operative raccolte sotto un direttore operativo, con delle divisioni di business a loro volta dotate di direttori commerciali. Da azienda "padronale" siamo diventati **azienda managerializzata**. Come famiglia ci siamo quindi un po' "rimappati", ritagliandoci tutti un ruolo preciso. Ci proponiamo di spingere il Gruppo di lavoro verso degli obiettivi anche trasversali tra i singoli responsabili di funzione, fondamentali per una crescita sostenibile.

### **Dalle sue parole emerge il profilo di un'azienda in costante fase di sviluppo.**

Sì, in oltre 93 anni abbiamo attraversato 3 macrostrutturazioni: la prima negli anni '50, con la messa a punto di brevetti che negli anni '70 e '80 hanno per-

messo all'azienda di sviluppare un fatturato e anche una dimensione diversa. E oggi ci troviamo ancora una volta in una fase di sviluppo e trasformazione da un'azienda esclusivamente concentrata sugli impianti di estrazione di ceneri pesanti per caldaie a combustibile fossile, a un'azienda che ha destinato capitali e risorse a tecnologie afferenti ad altri settori come l'acciaio, gli impianti di produzione di energia elettrica a biomassa e rifiuti, e la Magaldi Green Energy con le tecnologie di solare a concentrazione e batterie termiche. Ci troviamo quindi per la terza volta a riorganizzarci, e penso che siamo ormai a metà del percorso: per l'anno prossimo prevediamo un aumento cospicuo del fatturato.

### **Quali sono state invece le maggiori sfide affrontate?**

Direi tutto il processo di trasformazione che ci ha portato ad essere l'azienda che siamo oggi: una realtà piena di valori e progetti, che ha proficuamente mutato la sua offerta, i prodotti, le soluzioni. A livello di organizzazione abbiamo attuato una profonda e totale innovazione, snellendo i processi, mettendo in pratica nuove formule, istituendo ruoli chiave trasversali come il sector manager, una sorta di business developers tecnici di settore. Siamo passati da un'ottica di monoprodotto multimercato a un'ottica di multimercato, pluriprodotto e plurisetto.

### **Qualche particolare difficoltà che avete riscontrato?**

Attribuendo grande importanza alla funzione delle Risorse Umane, e ricercando sempre nuovi talenti, devo dire che abbiamo spesso notato difficoltà nel trovare profili "pronti all'uso", che potessero apportare competenze e valore aggiunto sin da subito: una difficoltà che negli ultimi tempi si sta un po' attenuando, poiché oggi l'azienda risulta essere molto più attraente al mercato del lavoro, grazie al suo spi-



---

rito internazionale, riuscendo ad attirare anche collaboratori dal Nord Italia. In questo senso le nostre sedi estere sono molto importanti. Anche in questo caso, occorre saper trasformare le problematiche in vantaggi, e sicuramente nel Mezzogiorno questa qualità non manca.

**Avete mai pensato ad aggregazioni con altre imprese?**

Ci sono capitati dei raggruppamenti temporanei di impresa, ma non abbiamo soci esterni e in questo momento non siamo propensi a cambiare la situazione. Preferiamo camminare con le nostre gambe e investire in Ricerca e Sviluppo... però mai dire mai.

**Valore economico del family business: qual è quello di Magaldi Power Spa secondo Lei?**

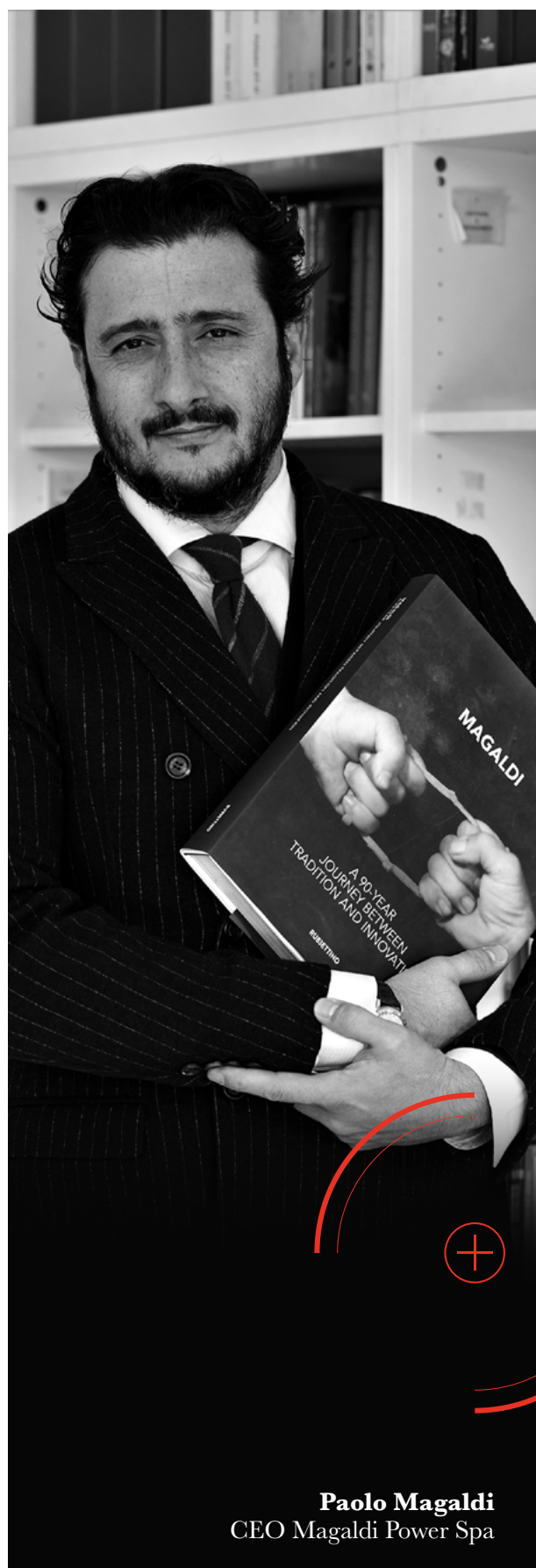
Il potenziale economico della nostra impresa è in forte evoluzione: la Magaldi Green Energy è prossima al concretizzarsi di alcune sfide e a breve consegnerà vari impianti "first of a kind". Tali impianti rimoduleranno completamente il valore economico del Gruppo. Un valore invece non economico ma aggiunto della nostra azienda, a cui mio padre in primis tiene molto, è la sua vocazione alla protezione dell'ambiente, in sintonia con uno sviluppo sano dell'economia.

**Nuovi progetti in cantiere?**

Senza dubbio credo che il futuro sia connesso alla filosofia di economia circolare, e la Magaldi Green Energy, come dicevo, ha nuovi e importanti progetti in tal senso, ponendosi come obiettivo quello di guidare il percorso verso la transizione energetica attraverso lo sviluppo di tecnologie sempre più innovative.

**Per finire, quali obiettivi si pone Magaldi Power Spa a medio/lungo termine?**

Sicuramente diventare sempre più digitalizzata, maggiormente flessibile e meno burocratizzata, e poi, sempre nell'ottica della valorizzazione delle Risorse Umane, il nostro desiderio è quello di creare un ambiente positivo e dinamico per i nostri dipendenti, promuovendo un sistema di incentivazione meritocratico. Stiamo cercando di dar vita ad un cambio culturale e proporre sempre di più una realtà che lasci i dipendenti liberi di operare ed esprimere al meglio il proprio potenziale e le proprie aspirazioni. Mi piacerebbe che quest'azienda fosse mossa da autentico entusiasmo: penso che sia molto importante poter andare al lavoro felici, che anzi costituisca un plus che va ben oltre la mera gratificazione economica, un motore ineguagliabile per la crescita di un'impresa.



**Paolo Magaldi**  
CEO Magaldi Power Spa



**Davide Mondaini**

Direttore Editoriale FamilyBiz  
Fondatore Mondaini Partners  
Docente di Economia e Organizzazione



**REDAZIONE**



**Sofia Tarana**

Caporedattore



**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



**Sara Colonna**  
Giornalista



**Valeria Maffei**  
Giornalista



**Valeria Vitale**  
Giornalista



**Marialetizia Mele**  
Giornalista



**Alessandro Carlorosi**  
Giornalista

# FamilyStories l'estratto mensile di FamilyBiz

Gennaio 2023

Febbraio 2023



**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.familybiz.it](http://www.familybiz.it)  
[redazione@familybiz.it](mailto:redazione@familybiz.it)

sede di Bologna  
via Santo Stefano, 30  
40125 Bologna