

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

APRILE 2023

family**biz**



SIMONA FIORENTINI
MARKETING & EXPORT MANAGER

Fiorentini Alimentari Spa

*La gestione
del brand
nell'azienda
di famiglia*

Oxitalia

STEFANO TIRABASSO
SOCIO E DIRETTORE COMMERCIALE

Oxitalia Srl



GIOVANNI MARCHI
DIRETTORE GENERALE

Marchi & Fildi Spa



ALESSANDRO TIRANTI
DIRETTORE TECNICO

Edilizia Tiranti Srl

*Estendere il
know how familiare
dalla cappelleria
alla pelletteria*

*Affrontare
le sfide del family
business con le
acquisizioni*

*Sviluppare l'impresa
di famiglia all'insegna
di innovazione
e sostenibilità*

APRILE 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 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: 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.

SVOLTO A BOLOGNA
IL 24/03/2023

1 GOVERNANCE, COMUNICAZIONE E
CONVIVENZA FRA GENERAZIONI

2 CRESCITA, RINNOVAMENTO E
STRATEGIE DI EXIT



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



IN PROGRAMMAZIONE LE NUOVE DATE DI FAMILY BUSINESS ARENA

*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 **LA GESTIONE DEL BRAND
NELL'AZIENDA DI FAMIGLIA**
Fiorentini Alimentari Spa

10 **ESTENDERE IL KNOW HOW FAMILIARE
DALLA CAPPELLERIA ALLA PELLETTERIA**
Oxitalia Srl

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

13 **AFFRONTARE LE SFIDE DEL
FAMILY BUSINESS CON LE ACQUISIZIONI**
Gruppo Marchi & Fildi Spa

16 **SVILUPPARE L'IMPRESA DI FAMIGLIA
ALL'INSEGNA DI
INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ**
Edilizia Tiranti Srlw





DAVIDE MONDAINI

dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }



Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore,

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

Prosegue la pubblicazione della nostra rivista mensile con apprezzamento dei lettori e riscontro positivo. La nostra maggior soddisfazione è questa: **continuare e farlo insieme**. Con quale obiettivo? Quello di poter creare e mettere in contatto una rete di imprenditori di famiglia, che credono in uno stesso progetto e che attraverso quest'ultimo possono trovare risposte, avvalersi di confronti e trarre interessi.

In una sfera sempre soggetta a cambiamenti e rischi (come quella dell'impresa) e in una specificità predisposta a complessità (come la famiglia) **scrivere una nuova narrazione**- insieme ed in tanti- può essere un valido contributo per perseguire la continuità e per distaccarsi dall'autoreferenzialità che spesso intacca l'individuo-imprenditore. Del resto, si dice che l'unione fa la forza.

Abbracciare un **modello più partecipativo dell'impresa** può sicuramente essere di supporto nella prosecuzione e nella conservazione dei Family Business, dove il trasferimento dal *mio sistema* al *nostro* può aiutare anche a **considerare altre variabili oltre al passaggio generazionale**, come quelle che management, apertura del capitale, acquisizioni ed innovazione hanno esternamente da regalarvi.

Sperando che questa prospettiva e sfida di *continuità comune* possa risultarvi, nel tempo, sempre più "familiare", passo a presentarvi i quattro protagonisti e le rispettive aziende che compongono il numero di aprile.

Si parte con il caso studio di **Fiorentini Alimentari Spa**, azienda familiare torinese ora leader nella produzione di prodotti salutistici, dove si affronta il tema della gestione del brand e dei piani di sviluppo attraverso l'intervista con **Simona Fiorentini**, Marketing & Export Manager.

Si prosegue con **Stefano Tirabasso**, Socio e Direttore Commerciale di **Oxitalia Srl**- family business marchigiano con una storia di oltre quarant'anni alle spalle. In costante evoluzione, l'azienda ha saputo estendere il suo know how iniziale nella cappelleria alla pelletteria- ormai il suo core business.

L'articolo con **Giovanni Marchi**, Direttore Generale di Marchi & Fildi S.p.a- Gruppo a gestione familiare specializzato nel campo della filatura nel distretto tessile del biellese, è di spunto come esempio di crescita per vie esterne attraverso ben 10 acquisizioni tra Italia e Brasile.

Infine, il caso studio di **Edilizia Tiranti Srl** specializzato nel settore immobiliare con la realizzazione di costruzioni civili ed industriali. Con il Direttore Tecnico, **Alessandro Tiranti**, si tocca il tema dell'innovazione e dell'apporto dei giovani discendenti nelle trasformazioni dell'impresa di famiglia.

Tante altre storie di donne, uomini e famiglie imprenditoriali sono disponibili su 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

La gestione del brand nell'azienda di famiglia

Il caso Fiorentini Alimentari Spa

Intervista di Sofia Tarana



Partita a Torino nel 1918 come piccola bottega di vendita al dettaglio per mano Leonildo Fiorentini, oggi l'omonima azienda è ancora di proprietà familiare. Con un posizionamento ben specifico e un'identità distintiva che ne accrescono il valore di mercato, la Fiorentini Alimentari Spa è leader nella

produzione di prodotti salutistici tra cui le iconiche gallette di mais- uno dei maggiori successi di questo Family Business. Dal 2000 è operativa in azienda anche la quarta generazione: qui l'intervista alla discendente Simona Fiorentini- Marketing e Export Manager.



Roberto Fiorentini

Simona Fiorentini

Adriana Gasco

Fabrizia Fiorentini

Facciamo un quadro su Fiorentini Alimenti Spa...

L'azienda al momento è in salute anche se, negli ultimi anni (l'ultimo soprattutto), sicuramente si è verificata una contrazione delle marginalità- dovute agli aumenti importanti che stiamo subendo con le materie prime. In ogni caso, stiamo continuando ad investire per cui posso dire che **l'impresa ha ancora potenzialità di crescita** per il futuro. Se vogliamo anche considerare i numeri di Fiorentini, il 2021 si è chiuso con 97 Mln/ € di fatturato e per il 2022 prevediamo una leggera crescita sperando di poter raggiungere i 100 Mln/€ di fatturato. Tra dipendenti e collaboratori- abbiamo una parte di produzione esternalizzata che viene gestita in somministrazione- siamo circa 250 addetti. Fiorentini è formata da due aziende: Fiorentini Alimenti Spa e Birko Srl- entrambi di proprietà della nostra famiglia e sono rispettivamente l'azienda commerciale e l'azienda produttiva.

Che tipo di posizionamento ha Fiorentini? Come avete messo in atto un sistema di marketing così mirato?

Il percorso di Fiorentini parte da lontano, con però l'intento specifico di occuparci di prodotti salutistici e dietetici. Negli anni '90 iniziamo la produzione di sostitutivi del pane con **l'acquisizione di Birko Srl**. Dopodiché vengono ampliate le linee anche con prodotti salutistici. Fino al 2012 non abbiamo mai intrapreso strade di comunicazione. Pertanto, siamo arrivati ad un punto dove c'era uno squilibrio tra la parte che producevamo in private label (marca del consumatore, ndr) e Fiorentini- la prima stava diventando preponderante per il fatturato dell'azienda. Quindi, **abbiamo deciso di ristabilire il tutto iniziando ad investire in comunicazione per creare un nuovo posizionamento al brand e far conoscere il marchio Fiorentini**. Siamo partiti con spot TV brevi, ma con un jingle memorabile e così anche su altri mezzi. Il posizionamento che abbiamo è una via di mezzo tra uno di mercato e uno premium- riteniamo che la qualità del prodotto possa essere venduta anche ad un prezzo abbordabile per tutti. Fin dal principio delle nostre vendite, ci siamo diretti alla GDO- non siamo mai stati interessati unicamente ai canali specializzati. **Nel 2019, con l'inaugurazione di un nuovo stabilimento e il raddoppio della capacità produttiva, abbiamo deciso di effettuare un re-branding** della nostra linea: avevamo voglia di rinnovamento. Ricerche di mercato ci hanno fatto capire che i



Simona Fiorentini
Marketing & Export Manager
Fiorentini Spa

nostri prodotti erano conosciuti, ma non c'era una forte associazione tra prodotto/brand. Ecco che non solo sono cambiate le confezioni, ma anche lo stesso logo Fiorentini con un'identità distintiva. **Questa riconoscibilità ci ha permesso di accrescere ulteriormente le quote di mercato.**

L'acquisizione di Birko che vantaggio competitivo ha conferito al vostro Family Business?

Inizialmente eravamo solo distributori di prodotti salutistici- acquistavamo prodotti dall'estero e li rivendevamo in Italia (o a marchio terzi o sotto il cappello di Fiorentini). Negli anni '90 i miei genitori entrano in contatto con l'azienda produttiva Birko Srl che era formata da due soci- distributori nel canale salutistico. Questa azienda aveva una linea di confezionamento di cereali da colazione, alcune linee di biscotti e una di gallette di riso. Mio padre conosceva bene questo prodotto perché lo importava dall'estero e ha intuito una potenzialità di questo mercato per presentarsi come produttore alla GDO e non più come commerciante. I miei acquistano delle quote ed entrano in società. Nel corso degli anni, gli altri soci non erano più interessati ad investire: prima ne esce uno; poi l'altro. Dal 2002 l'attività è 100% della famiglia Fiorentini. Da lì vengono effettuati gli investimenti maggiori: da un'unica linea passiamo a 10. **Il vantaggio competitivo è stato quello, appunto, di presentarsi come produttori in una nicchia di mercato in anni in cui iniziava ad esserci una domanda di questi prodotti ma con una rara offerta.** Inoltre, ci ha aperto la strada per le private label che prima c'era preclusa **oltre a permetterci di crescere e specializzarci in un filone specifico.**

Se parliamo di valutazione d'impresa, quali sono i vostri asset vincenti che vanno a costituire il valore appunto della Fiorentini?

Sicuramente i nostri asset vincenti sono il valore del marchio- che è stato anche rivalutato- ed il know how. Ad oggi, oltre a noi, ci sono pochissime imprese che hanno una capacità produttiva in questa nicchia di mercato. La ricerca e sviluppo e l'innovazione applicata ai nostri prodotti contribuiscono a conferire un valore distintivo al nostro family business. **Sicuramente il know how di impresa è ciò che sta alla base del nostro successo.** Inoltre, abbiamo investito molto anche in termini di sostenibilità nella costruzione del nuovo stabilimento: impianto fotovoltaico, sistema di energia recovery-sytem- tutto questo per cercare di impattare meno sul territorio circostante. **A ciò possiamo aggiungere anche i contatti con tutti i buyer della grande distribuzione, la conoscenza del parco clienti sia italiani che esteri: bisognerebbe fare una sorta di censimento di tutti questi plus per esplicitarli al meglio-** aspetto sul quale non ci siamo mai concentrati a fondo. Alcuni aspetti vengono solo considerati e misurati in caso di fusione o vendita dell'azienda, mentre in situazioni di normale prosecuzione si è più concentrati ad inseguire l'incremento dell'utile.

La discontinuità è uno scenario lontano?

Ci sono già dei discendenti, ma sono ancora piccoli. Io e mia sorella siamo ancora relativamente giovani: abbiamo 42 e 46 anni. Ci sono ancora i miei genitori in azienda, quindi ci sarebbe un primo passaggio generazionale con noi e poi eventualmente un secondo che non è immediato. **Stiamo inserendo delle figure manageriali che ci aiutino e ci supportino in uno dei passaggi generazionali a venire.**



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

Estendere il know how familiare dalla cappelleria alla pelletteria

Il caso di Oxitalia Srl

Intervista di **Edoardo Bassetti**



Con una storia di oltre quarant'anni nel settore moda, Oxitalia Srl si è ormai ritagliata uno spazio di rilievo nel mondo degli accessori. In costante evoluzione, l'azienda ha saputo estendere l'iniziale know how nella cappelleria al settore tessile e alla pelletteria, che è ormai divenuta il suo core business di riferimento.

Ne parliamo con Stefano Tirabasso, socio e direttore commerciale dell'azienda.

Stefano, raccontaci un po' dell'azienda, di come è nata e di come si è evoluta in queste tre generazioni...

Negli anni Settanta mio padre ha aperto una fabbrica di cappelli in Provincia di Fermo, nelle Marche, una zona che è appunto rinomata per la grande qualità nella produzione del cappello. Con il passare degli anni anche noi tre figli, a seconda delle età, siamo entrati a lavorare in ditta. **Da allora ci siamo trasformati a poco a poco**, sempre rimanendo nel mondo degli accessori e dell'abbigliamento. **Inizialmente la produzione era relativa solo ai cappelli, poi abbiamo cominciato con altri accessori tessili**, come ad esempio scarpe e cuffie. A quel punto, con l'aprirsi del mercato cinese, abbiamo delocalizzato parte della produzione all'estero, iniziando a inserire anche altri prodotti come ad esempio le borse, che sono diventate il nostro core business insieme alla pelletteria. Sono ormai quasi quindici anni che abbiamo licenze importanti, ma **ultimamente abbiamo intrapreso anche un nuovo progetto, un brand tutto nostro**. È stato un passo fondamentale, di cui siamo orgogliosi. Ci ha dato fiducia e consapevolezza, e ci permette di investire davvero su una creatura da monitorare giorno dopo giorno, in ogni suo aspetto, dalla pubblicità

alla produzione, passando ovviamente per la creazione. **Oggi anche mia figlia è entrata infatti in azienda, e rappresenta appunto la terza generazione**: si è laureata in Design allo IED, a Milano, e attualmente ricopre il ruolo di responsabile dell'ufficio stile, creando le collezioni dei nostri marchi di proprietà. Con le licenze, invece, dobbiamo ovviamente rapportarci anche con il loro rispettivi uffici stile.

Quale è stato l'ambito in cui hai avvertito più distanza con la visione di tuo padre e della sua generazione?

Sicuramente un aspetto è stato il marketing.

Lì la distanza è dettata ovviamente dall'età, dai tempi che cambiano sempre più velocemente, e dalle nuove competenze che occorre acquisire. La nostra è una zona in cui, nei decenni scorsi, molte aziende venivano gestite da persone che non avevano una preparazione manageriale idonea, se non quella relativa alla produzione in senso stretto – che pure, ovviamente, è fondamentale, ma a lungo andare da sola non basta. Ci sono stati casi più o meno lusinghieri, però quasi tutti hanno prima lavorato in una fabbrica, per poi aprirne una propria, come appunto mio padre. **In quegli anni bastava saper fare bene un mestiere, produrre un prodotto di qualità, e poi erano i clienti che ti cercavano. La produzione non riusciva a soddisfare la richiesta. Oggi il problema è esattamente il contrario: c'è un eccesso di produzione rispetto alla richiesta**. Con mia figlia, ad esempio, non c'è una distanza come quella che percepivo con mio padre: i mezzi di comunicazione sono in costante aggiornamento, bisogna stare per forza di cose al passo. Non mi ero mai interessato ai social network, ma da quando abbiamo intrapreso questo progetto

Oxitalia

con i nostri marchi ho subito realizzato l'importanza di uno strumento simile, che va monitorato quotidianamente. Abbiamo un'agenzia di Milano che segue per noi tutto il discorso PR, digital marketing, social network ecc. però l'agenzia si rapporta con me, e io devo sapere di cosa stiamo parlando. Nel corso degli anni ho dovuto acquisire delle nozioni che prima invece non mi interessavano minimamente. Instagram, soprattutto, è uno strumento fondamentale, per chi ha un progetto nel mondo della moda come il nostro. Dieci anni fa non sapevo neppure cosa fosse; oggi, invece, parlo quasi tutti i giorni con l'agenzia di Milano per impostare campagne social, partnership con influencer ecc.

E a Milano non a caso avete ora la vostra sede legale. Parlati di questa evoluzione che vi ha portato a raggiungere una vetrina così importante.

In azienda abbiamo sempre avuto l'idea di essere presenti in una città internazionale, una vetrina che avrebbe potuto valorizzare al meglio la qualità della nostra produzione. Abbiamo avuto come sede legale prima Firenze e poi Milano, perché pensiamo che per chi fa moda il posto giusto sia appunto quello. Da un paio di anni, poi, abbiamo acquisito anche uno showroom in Via del Senato, e quindi la nostra presenza non è più solo una cosa di facciata, un aspetto meramente burocratico: **oggi abbiamo a tutti gli effetti una presenza tangibile nel cuore di Milano**. A breve, inoltre, abbiamo intenzione di aprire anche un negozio a Milano, che possa rappresentarci in maniera ancora più forte. **Milano è insomma la sede ideale che abbiamo scelto per i nostri progetti**. La parte operativa, come quella produttiva, possono in fondo essere localizzate ovunque, ma Milano resta per noi un punto fisso per farci conoscere.

Passiamo a un argomento più dolente. Qual è stato l'impatto del Covid sull'azienda? Che mosse avete deciso di adottare a livello finanziario?

Durante il Covid abbiamo vissuto molte difficoltà, con enormi perdite a livello finanziario: clienti che rifiutavano la merce, che chiedevano sconti su sconti approfittando dell'emergenza ecc. Però devo dire che la risposta da parte degli istituti di credito è stata buona, molto buona. Non so se sia stato così per tutti, perché ho sentito anche di chi si è visto sbattere più volte la porta in faccia, ma noi di certo non possiamo lamentarci. Su tutti, devo dire

che mi sono trovato molto bene con istituti bancari come ad esempio Intesa San Paolo; poi ci sono state anche altre offerte di finanziamenti a medio, lungo termine, da soggetti che esulano dai canali bancari in senso stretto, come appunto società di intermediazione bancaria. Ognuno è libero di scegliere se vuole introdurre tanta finanza in cassa, oppure no. Noi abbiamo scelto una sorta di via di mezzo, a volte abbiamo accettato e altre no. In via generale abbiamo preferito fare una buona scorta di cassa perché il periodo era molto brutto, e non si sapeva quanto sarebbe durato: c'era molta incertezza, e quindi per essere tranquilli abbiamo pensato che la cosa migliore fosse avere una buona cassa alle spalle.

E per il futuro? Come si muoverà Oxitalia Srl nei prossimi anni?

Devo ammettere che molti ci stanno chiedendo insistentemente di introdurre all'interno del nostro progetto altri prodotti, soprattutto per quanto riguarda le calzature. Penso sia un passaggio ancora troppo prematuro, perché il nostro marchio è ancora molto giovane, abbiamo solo 8/9 anni di storia. È vero che lavoriamo già con circa 500 negozi fidelizzati in Italia, però allo stesso tempo non abbiamo ancora un brand che si è affermato in maniera definitiva. Preferiamo muoverci in maniera cauta, facendo le cose con calma, anche perché la crescita finora è stata senza dubbio buona, in pochi anni, partendo dai cappelli di mio padre fino ai marchi di oggi, passando per le licenze. **Prima dobbiamo rafforzarci ulteriormente sul nostro prodotto di riferimento, che è la pelletteria, e poi in futuro vedremo**. Per affermare con serietà e autorevolezza un brand ci vogliono molti anni, decenni, e noi vogliamo fare le cose per bene.





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

Affrontare le sfide del family business con le acquisizioni

il caso del Gruppo Marchi & Fildi Spa

Intervista di **Daniela Abbondanza**



Giovanni Marchi

Direttore Generale
Marchi & Fildi Spa

Anno 1969. Giovanni Marchi fonda a Biella Filatura Marchi, azienda di famiglia che parte operando nel campo della filatura conto terzi. Nel tempo l'azienda si sviluppa e inizia a diversificare la produzione, grazie all'incremento delle tecnologie. Dal 2000 ad oggi l'impresa affronta un'ulteriore evoluzione crescendo e completando 10 acquisizioni in Italia e Brasile. In particolare, nel 2007 avviene la fusione con la Fildi (azienda concorrente) e dalla quale nasce il Gruppo Marchi & Fildi Spa. Della realtà fa parte anche Filidea, azienda nata nel 2009 da una joint venture con una rilevante impresa turca.

Il Gruppo Marchi & Fildi Spa è tutt'oggi specializzato nel campo della filatura, conta 550 persone operative nelle varie sedi nazionali e internazionali e ha chiuso il 2021 con un fatturato di 80 milioni di Euro. Qui l'intervista con Giovanni Marchi, 36 anni, nipote del omonimo fondatore dell'impresa.

Quanto ha contato il processo di diversificazione nella crescita della vostra azienda?

Siamo una generazione di imprenditori da sempre focalizzata sulla crescita. Essendo concentrati su un piccolo comparto della filiera produttiva che è quello dei filati, **abbiamo sempre avuto come obiettivo quello di diversificare il più possibile i campi di applicazione** e questo è stato un **aspetto molto importante per la nostra evoluzione.** Operiamo **in due macro-famiglie:** la prima riguarda i filati per le **applicazioni tecniche**, la seconda è il campo della **moda.** L'ambito delle applicazioni tecniche dei filati ha delle enormi potenzialità e noi ne abbiamo cavalcate molte: dall'impiego per specifiche tipologie di uniformi professionali a tessuti per la protezione di operatori e operai; dalle tute per la Formula 1; ai tessuti destinati agli abitacoli delle automobili. Da filati per creare tessuti che ricoprono i manicotti delle turbine dei motori, a quelli che si trovano all'interno degli pneumatici; dai filati cucirini (*ndr*, filati fabbricati per

cucire) a quelli per il contract negli spazi pubblici (alberghi, cinema, teatri etc.), fino ad arrivare ai filati soggetti a specifiche normative. **La diversificazione di Marchi & Fildi Spa è avvenuta anche dal punto di vista geografico**, per presidiare meglio i mercati in cui è attiva e per una maggiore competitività. La gran parte del giro di affari ruota intorno all'area europea e pan mediterranea.

Attualmente in quale stadio si trova l'azienda?

La nostra è un'azienda che storicamente è sempre cresciuta, se non con qualche battuta d'arresto nel 2007/2008 ed attualmente **ci troviamo in una fase di crescita ulteriore. Abbiamo terminato l'ultima acquisizione alla fine del 2019** portando al nostro interno nuovi settori di applicazione e nuovi business che ora stiamo consolidando. **Stiamo inoltre crescendo organicamente** attraverso una serie di operazioni commerciali **per aumentare i volumi di vendita** di alcuni nostri prodotti storici e ne stiamo anche lanciando di nuovi che abbiamo sviluppato internamente, focalizzandoci sull'innovazione e la ricerca.

Nella storia della nostra azienda abbiamo potuto constatare che le due macro-famiglie di applicazione si compensano: in alcuni anni in cui va meglio la moda, in altri si lavora di più con le applicazioni tecniche. **Questo ci dà la stabilità e la forza di continuare ad investire anno dopo anno, avendo un business che continua a crescere con costanza, senza consistenti oscillazioni di fatturato** che renderebbero molto difficile pianificare una crescita di lungo periodo.

Che difficoltà ha riscontrato quando è entrato in azienda?

Una delle nostre regole aziendali prevede che chiunque entri riporti al proprio responsabile di funzione. Quando sono arrivato i colleghi mi guardavano in maniera diversa rispetto agli altri e credevano potessi prendere delle decisioni, anche se ai tempi avevo mansioni al pari di altri impiegati. Poi col crescere del mio ruolo ho riscontrato le stesse difficoltà manageriali che avrebbe avuto qualsiasi manager. Quando sono diventato Direttore Commerciale, ad esempio, mi sono trovato a dover bilanciare il delicato rapporto tra lo sviluppo delle vendite, le politiche di prezzo, la marginalità e i volumi che sono molto importanti per un'azienda industriale.

Quali sfide state incontrando nella gestione della continuità tra le generazioni della vostra famiglia?

L'azienda è stata fondata da mio nonno e mio papà

è figlio unico. Ho una sorella che è socia dell'azienda ma non operativa. All'interno dell'azionariato è anche presente la famiglia che era proprietaria della Fildi. **Attualmente ci troviamo nel mezzo del passaggio generazionale e sia io che mio padre ricopriamo entrambi il ruolo di Direttore Generale.** Mio papà ha una mentalità aperta e da tempo mi sollecita ad assumere completamente il suo ruolo. È comunque sempre molto presente: continua a sorvegliare tutte le funzioni e se nota qualcosa di critico me lo segnala. Mi dà dei consigli e mi incoraggia a prendere le decisioni secondo me più opportune, senza mai trattenermi. Io e lui abbiamo una visione molto allineata: gli ambiti in cui intendo apportare dei cambiamenti sono gli stessi nei quali anche lui vorrebbe migliorare.

Avete un patto di famiglia?

Sì, ci siamo dati una serie di regole per l'ingresso dei familiari in azienda e per il funzionamento della famiglia, soprattutto per il bene dell'azienda stessa. Ritengo che su questo tema ci sia stata una certa lungimiranza da parte di mio padre il quale circa quattro anni fa volle scrivere delle regole chiare, dato che siamo in pochi in famiglia e non vi sono contrasti interni. Dal confronto che abbiamo con altre famiglie imprenditoriali questi patti vengono ripresi in mano ed aggiornati almeno una volta ogni generazione (se non addirittura più di frequente). E quando si ha un punto di partenza, aggiornare un patto di famiglia è più semplice, perché si parte da uno status quo e per cambiarlo bisogna essere tutti d'accordo. Se si parte invece da un foglio bianco, scriverlo in momenti di contrasto si rivela un bel problema. **Nella costruzione del nostro patto mio papà si è basato su storie di altre famiglie di sua conoscenza e si è confrontato con altri imprenditori** che gli hanno trasmesso le



proprie esperienze, positive e non, al fine di evitare gli errori più comuni. Abbiamo quindi delle regole chiare che ci aiuteranno a risolvere eventuali future criticità.

Per fortuna finora non c'è stato bisogno.

Ha valutato l'avvio o ha già avviato nuovi business?

Sì, abbiamo un progetto molto importante che ho seguito io sin dall'inizio. È nato qualche anno fa da un'idea di mio padre ed io sono riuscito ad avviarlo lo scorso anno per una serie di fortunate coincidenze. **Sette aziende del nostro territorio** (tra le quali due del nostro gruppo) **hanno co-fondato un "Textile Innovation District"** che si chiama **MagnoLab** ed ha sede **a Biella. Si tratta di una rete di imprese** che punta ad affermarsi come polo di ricerca e sviluppo coprendo tutti gli step della filiera produttiva tessile, dalla lavorazione delle fibre fino al capo di abbigliamento confezionato. **Il senso del progetto è permettere a queste mini-fabbriche di accelerare in maniera significativa i processi di sviluppo prodotto** evitando i tempi morti e i costi della logistica e dei trasporti. **Si tratta di un ecosistema innovativo in ambito tessile** e che io sappia al momento non ha eguali in Italia. Nel mondo e in Italia esistono infatti dei centri di ricerca con competenze verticali e non trasversali come in MagnoLab. Questi centri cercano di coinvolgere aziende che rappresentano un pezzetto della filiera, ma non le hanno all'interno. Esistono anche laboratori che però hanno delle macchine prototipali e non industriali. La nostra rete favorirà inoltre l'innovazione di prodotto e l'Open Innovation, perché i tecnici potranno confrontarsi tra loro. Se infatti si ha modo di confrontarsi con altri soggetti che hanno competenze complementari o diverse dalle proprie, è più probabile che si generino idee di valore. Con MagnoLab saremo operativi all'inizio del 2023.

A proposito di Open Innovation, avete intenzione di coinvolgere startup innovative che operano fuori dalla vostra rete di imprese?

Come Marchi & Fildi investiamo molto a livello di R&D ed abbiamo un team dedicato di cinque persone che lavora nell'impianto di ricerca e sviluppo e che entrerà anche a far parte del progetto MagnoLab. Si tratta di una micro-fabbrica composta da tecnici esperti di filatura e controllo qualità che si occupa esclusivamente di sviluppare campioni di prodotti. Credo che immaginare di poter fare tutto da soli ed avere le competenze per farlo sia

anacronistico. Se pensiamo alla dimensione della nostra azienda nel panorama globale, fare business è sempre più complicato e l'innovazione è sempre più veloce. Quest'ultima può arrivare dall'esterno del proprio settore: può devastare completamente il proprio modello di business e cambiare completamente le regole del gioco, fino ad arrivare a sostituire i prodotti. Per questo motivo come MagnoLab **abbiamo in programma di coinvolgere startup e siamo già in contatto con alcuni soggetti specializzati nello scouting di queste realtà per cercare di capire come possiamo collaborare.** Abbiamo intenzione di coinvolgere startup nell'ambito dell'innovazione di prodotto (es. nuove fibre), innovazione dei processi e anche innovazione digitale a supporto della tracciabilità di prodotto e dell'economia circolare, temi che per noi sono diventati sempre più critici e cruciali. Un esempio di ambito di nostro interesse: la blockchain per la tracciabilità dei prodotti circolari.

Come imprenditore cosa sogna per il futuro della vostra azienda?

Io **ho ereditato da mio padre il DNA della crescita** e quindi **ho questo costante stimolo di voler far crescere l'azienda. Si tratta di un motore fondamentale, una necessità per mantenere un posizionamento solido sul mercato.** Per quanto riguarda MagnoLab, noi intendiamo diventare il soggetto di riferimento per chi vuole fare innovazione in ambito tessile. Il nostro obiettivo primario è coinvolgere altre aziende (tessili o meccanotessili) e arrivare a coprire tutte le possibili applicazioni all'interno della filiera. Coinvolgeremo aziende che portino in MagnoLab competenze, know-how e anche problemi da risolvere.



Sviluppare l'impresa di famiglia all'insegna di innovazione e sostenibilità

Il caso Edilizia Tiranti Srl

Intervista di **Francesco Fravolini**



Il mercato immobiliare cambia rapidamente, rivoluziona il paradigma economico, stravolge il classico concetto delle abitazioni. Ed è proprio in questo settore che si inserisce la scommessa economica di Edilizia Tiranti Srl, attiva soprattutto nelle province di Mantova, Cremona, Parma e Brescia: nuove disposizioni in campo energetico come pannelli solari, pannelli fotovoltaici e impianti a basso consumo. Alessandro Tiranti, Direttore Tecnico, racconta le fasi del passaggio generazionale, soffermandosi sulla nuova scommessa economica del futuro.

Come è stato vissuto il passaggio generazionale dal punto di vista di governance dell'impresa?

Abbiamo avuto un solo vero passaggio generazionale, a metà degli anni '80, con la prematura scomparsa di mio nonno Virginio, anche se già il mio bisnonno lavorava nel settore edile. **Non credo, purtroppo, ci sia stato molto tempo per programmare il controllo aziendale**, almeno in modo pianificato e delineato come lo intendiamo oggi. La situazione era molto diversa dalla cultura d'impresa attuale in cui associazioni di categoria, corsi di approfondimento universitario e studi professionali specializzati promuovono ed accompagnano le imprese familiari, verso un percorso di scelte più razionali per il futuro. Avevo otto anni ed ho ancora alcuni ricordi indelebili.

Quali percorsi di crescita manageriale sono stati scelti per valorizzare la continuità d'impresa?

L'attività edilizia è nata nella mia famiglia nei primi anni '50, lo testimoniano alcune fotografie storiche di cantieri edili attivi, che rendono riconoscibili edifici ancora attualmente esistenti ed in efficien-

te stato di conservazione; questa tipologia di lavoro era già iniziata in precedenza con la messa in opera di particolari pavimentazioni "alla veneziana" eseguite dal mio bisnonno Giuseppe. **Fu proprio mio nonno Virginio**, con una famiglia di cinque figli, **che avviò nuove costruzioni sia nel mantovano sia nel milanese, ampliando l'impresa. Era un periodo di grande espansione edile; l'attività progredì e poi continuò a Canneto sull'Oglio**, diventato in quegli anni un polo industriale di rilievo nazionale per la produzione di stoviglie in ceramica e soprattutto bambole e giocattoli. Il vero sviluppo imprenditoriale della nostra attività, con costruzioni diffuse nelle province confinanti per la partecipazione ad appalti pubblici, si è consolidato all'inizio degli anni '70. La ditta divenne più strutturata e la presenza di maestranze collaborative, sempre più competenti e pronte a recepire un mercato dinamico in costante crescita, favorì questa espansione. Nel 1985 mio padre, intraprendendo una nuova esperienza lavorativa nel settore immobiliare



Alessandro Tiranti
Direttore Tecnico
Edilizia Tiranti Srl

con un'azienda parallela, più innovativa, iniziò la costruzione e la vendita diretta di case a schiera e di fabbricati di varie tipologie. **Gestiamo ancora oggi direttamente l'attività, senza un'organizzazione manageriale interna**, avvalendoci di professionisti esterni che aiutano e coadiuvano il lavoro d'impresa a seconda delle necessità.

La nuova governance quali accordi prevede tra i discendenti della nuova generazione?

I discendenti diretti sono due, io e mia sorella, ai quali **è stata lasciata completa libertà** sulla scelta del **percorso di studi e dell'attività lavorativa** successiva, **con il solo accordo di giungere alla conclusione di quanto iniziato**. Abbiamo intrapreso studi inclini alle nostre aspirazioni e attitudini: laurea specialistica in Architettura al Politecnico di Milano con tesi in urbanistica conseguita nel 2004 per me e laurea in Giurisprudenza per mia sorella, entrambi abbiamo avuto esperienze in studi professionali e completato con l'esame di stato e l'iscrizione ai rispettivi ordini. Mia sorella ha affrontato una nuova attività di libera professione di prima generazione, occupandosi solo parzialmente dell'attività familiare per incarichi specifici, non solo in ambito giuridico, ma anche in quello amministrativo. Insieme intendiamo consolidare il patrimonio di famiglia mantenendo l'impresa legata al settore immobiliare e continuando quanto già intrapreso.

Che strategie di sviluppo sono state studiate e quali punti di forza sono stati individuati per garantire un'ulteriore crescita dell'impresa?

L'attività edile degli ultimi dieci anni ha subito all'interno della nostra azienda un graduale perfezionamento: il lavoro coinvolge la progettazione, la costruzione o ristrutturazione di edifici civili e soprattutto industriali, la compravendita e anche la gestione degli immobili di nostra proprietà o dei nostri committenti. La questione "sostenibilità" ha avuto riflessi importanti: scelta dei materiali, aumento di isolamenti dei fabbricati, cura degli impianti di riscaldamento e raffrescamento. Il comparto edile è particolarmente legato al consumo dei combustibili fossili in tutta la filiera produttiva. La nuova concezione dell'involucro edilizio e della relativa impiantistica necessita di una maggiore cultura e di una maggiore coscienza di quanto ci si accinge a realizzare; in alcuni casi ci ha permesso di raggiungere soluzioni immobiliari con prestazioni energetiche performanti. **I cambiamenti, anche in termini economici oltre che organizzativi, sono stati**

EDILIZIA TIRANTI

i punti di forza maturati della nostra longeva realtà economica. Si è sempre mantenuto fede alla qualità, alle tipologie abitative e alle superfici attribuite alle diverse destinazioni proposte.

L'esperienza generazionale sviluppata guida nelle scelte di metodi costruttivi e materiali, conduce a soluzioni edili che rispondono alle recenti esigenze normative. Le proposte immobiliari raggiungono un risultato estetico e funzionale di buon livello. Siamo riusciti, infatti, a superare l'ultima crisi finanziaria, senza mai interrompere la catena produttiva, controllando il patrimonio invenduto, riorganizzando e, purtroppo, come ampiamente diffuso in quel momento, riducendo obbligatoriamente gli addetti ai lavori. L'utilizzo della rete internet nel mondo edile ha definito nuove prospettive facilitando il contatto con il cliente finale; la comunicazione a mezzo social network e l'appoggio ai principali portali di scambio immobiliare hanno avvicinato gli utenti finali che sono sempre più informati e si rivolgono in modo consapevole direttamente al promotore dell'iniziativa. **La "terza generazione" è già in corso**, in pochi anni si sono verificati scenari molto differenti e in continua evoluzione: basti pensare alla "rivoluzione" compiuta dal Covid-19, in cui tutti gli italiani, in pochi mesi, hanno desiderato e rivalutato la propria abitazione per l'improvvisa necessità di un giardino, di una terrazza, di uno spazio privato all'aperto o di maggiore intimità domestica; cambiare casa può anche significare mutare la vita lavorativa oppure la propria sfera privata. Il comparto edile è ripartito negli ultimi tempi, ma purtroppo la crisi è stata così profonda e duratura da aver generato disoccupazione. La situazione sembra essere lentamente migliorata e forse il peggio è alle spalle, ma nel frattempo una nuova evoluzione è già in atto e lo scenario è sempre più complesso: i prezzi dei materiali e della mano d'opera sono in continua oscillazione e una nuova guerra sul suolo europeo ha posto un grande interrogativo in tema energetico ed ha concentrato l'attenzione sui costi preoccupanti di quest'ultimo. Ho assistito in passato alla possibilità di molte scelte versatili: non deve sfuggire che l'imprenditoria deve approfittare delle opportunità che il mercato genera come appalti pubblici, costruzioni e manutenzioni commissionate, nuove proposte immobiliari e ancora urbanizzazioni, interventi su fabbricati con vincoli storici oppure in località di particolare pregio. Sono solo alcune delle molteplici possibilità di crescita che il mercato delle costruzioni così eterogeneo ed articolato può offrire.

Prevede aggregazioni con altre imprese e partnership strategiche?

Abbiamo imparato negli anni del grande rallentamento economico a lavorare anche diversamente: abbiamo sviluppato un valido “team” o meglio un “gruppo” articolato di collaboratori esterni che coordiniamo per l’esecuzione di un processo edilizio completo; questa impostazione collaudata e sinergica ha **condotto ad un’unione qualificata di artigiani, liberi professionisti, fornitori di materiali e di servizi che si alternano, a seconda di specifici bisogni**. Le doti necessarie per competere con un mercato in repentino cambiamento sono la dinamicità e la versatilità.

Come sarà il ricorso alla finanza agevolata per garantire sviluppo e innovazione?

Il ricorso a strumenti di finanziamento può, da un prudente punto di vista, generare situazioni con risvolti inaspettati. **Un’azienda del settore delle costruzioni con un’esposizione finanziaria ha nuove opportunità di investimento e buone occasioni di crescita**, tuttavia in caso di condizioni di mercato avverse o di eventuali improvvisi cambiamenti, questi stanziamenti possono tradursi in nuovi rischi oppure in mancati ricavi per adempiere agli impegni erogati. Queste circostanze possono compromettere la stabilità dell’azienda, erodere capitali faticosamente e gradualmente accumulati, pesare sull’organizzazione lavorativa di molte persone; è necessario essere cauti. I recenti incentivi fiscali sulle ristrutturazioni hanno permesso di ampliare la domanda e in un certo senso supportare il comparto. Auspichiamo che il PNRR, il programma nazionale di resistenza e resilienza programmato e promosso per i prossimi mesi, possa concretamente coinvolgere anche le piccole e medie imprese.

Che metodo preferisce per stabilire il valore dell’impresa e dei suoi settori specifici?

Abbiamo la sede in un centro abitato di provincia, in cui tutto è più lento e ovattato, ma non diverso dai centri economici di rilievo. Canneto sull’Oglio, a metà strada fra Mantova e Cremona, a partire dai primi anni ’60 era il primo paese industrializ-



zato della provincia di Mantova. La presenza di molte aziende organizzate, in quegli anni, aveva creato una vera area produttiva dinamica; tuttavia a partire dagli anni ’90 la crisi del comparto è stata inarrestabile. Probabilmente non è avvenuto quel processo di diversificazione che avrebbe consentito al distretto produttivo di sopravvivere e progredire. Nella stessa località di provincia e negli stessi anni in cui si è avuta una storia di declino industriale, si è sviluppata un’esperienza imprenditoriale di ristorazione italiana di primaria importanza. Una tramandata gestione familiare è diventata sinonimo di qualità e di eccellenza, delineando una realtà economica generazionale per tradizione, qualità, ricerca e fama. **Entrare nel merito della valorizzazione d’impresa è piuttosto complesso, tuttavia il metodo più vicino al settore delle costruzioni è riferito ai dati patrimoniali, al monte commesse e al grado di marginalità**; ma i parametri di riferimento devono essere integrati e non dovrebbero essere solo rappresentati da numeri, ma anche dalla crescita potenziale, dal modello di business, dalla capacità di cambiamento e di ricerca.

Quali scenari futuri sono allo studio per garantire sviluppo e performance dell’impresa?

La nostra idea di evoluzione e sviluppo è rappresentata nell’approdare a nuovi mercati immobiliari, in cui esprimere le esperienze maturate in una lunga carriera. Dare spazio alla sostenibilità e all’innovazione che concretamente si manifestano e diventano prerogative di un’elevata qualità costruttiva. Gli edifici realizzati sono definiti da linee e forme architettoniche riconoscibili nello spazio e nel tempo. L’obiettivo finale è interpretare e guidare ogni incarico ricevuto in modo eclettico e fluido, rispondendo alle necessità del committente e del settore di esecuzione. Ogni organismo edilizio è unico ed è strettamente legato al contesto in cui opera, alla scelta dei materiali, ai metodi costruttivi che ne delineano durevolezza ed estetica, in un’incessante ed appassionante ricerca fra bellezza e funzione che non si esaurisce mai.





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

Febbraio 2023

Marzo 2023



familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Leggila 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