

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

MAGGIO 2023

family**biz**

*Guidare il
cambiamento del
family business
con leadership
e coraggio*

ALESSIA VALDUCCI
PRESIDENTE

Gruppo Valpharma



ALBERTO FERRARO
MANAGER OF SALES

Arkè Srl



FRANCO BUCCIARELLI
AMMINISTRATORE

Gruppo Bucciarelli



LAURA FONTANOT
VICEPRESIDENTE

Fontanot Spa

*Decentrare
la
leadership*

*Tutelare l'identità
familiare e
innovare*

*La responsabilità
familiare che
muove lo sviluppo
dell'impresa*

MAGGIO 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 riconoscere eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: aprile 2023

Family Business Arena 2023

FORMAT - SET TELEVISIVO

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

1. rigenerare i business di famiglia;
2. semplificare la proprietà con i family buy out;
3. rafforzare la leadership nelle diverse fasi;
4. allenare le competenze delle future generazioni;
5. preparare la successione: l'agenda del leader;
6. preparare la successione: l'agenda del futuro leader;
7. innovare la governance aziendale;
8. innovare la governance familiare;
9. aprire il capitale e sviluppare aggregazioni;
10. attuare exit strategy.



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 **GUIDARE IL CAMBIAMENTO
DEL FAMILY BUSINESS CON
LEADERSHIP E CORAGGIO**
Valpharma Spa

10 **DECENTRARE LA LEADERSHIP**
Arkè Srl

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

13 **TUTELARE L'IDENTITÀ
FAMILIARE E INNOVARE**
Gruppo Bucciarelli- Bucciarelli Laboratori Srl

16 **LA RESPONSABILITÀ FAMILIARE
CHE MUOVE LO SVILUPPO DELL'IMPRESA**
Fontanot Spa





DAVIDE MONDAINI

dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }



Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore,

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

Come probabilmente già saprete, la scelta del taglio editoriale della mia testata giornalistica deriva da 25 anni di esperienza sul campo dove ho avuto modo di toccare con mano **temi chiave** che spesso rimangono **"fuori dai radar"** della bibliografia e dei convegni. Infatti, quasi tutti i materiali disponibili sono focalizzati sul tema del passaggio generazionale.

Da questo mio lavoro di ricerca, oltre a Family Biz- che attraverso le sue interviste porta allo scoperto questioni scomode- è nato anche **il mio ultimo libro: Famiglia e Impresa**. Non si tratta del solito manuale che elogia le virtù delle aziende familiari e la loro importanza per il nostro tessuto imprenditoriale.

Il libro è, al contrario, un vero e proprio **vademecum** con **10 strategie** che rappresentano **le sfide prioritarie** per il **futuro dei Family Business**: rigenerare i business di famiglia, semplificare la proprietà con i family by out, rafforzare la leadership nelle diverse fasi, allenare le competenze delle future generazioni, preparare la successione: agenda del leader/ agenda del futuro leader, innovare la governance aziendale/ innovare quella familiare, aprire il capitale e sviluppare aggregazioni, attuare strategie di exit.

Tutti questi punti trovano sempre un fil rouge anche nei casi studio raccolti dalla mia redazione, come i quattro protagonisti e le rispettive aziende che vi presento e che compongono il numero di maggio.

Si parte con **Valpharma Spa** specializzato a livello internazionale nel settore farmaceutico e nutraceutico. Il Presidente, **Alessia Valducci**, parla di una **convivenza generazionale** non facile a causa di una tendenza accentratrice del fondatore con una gestione più di stampo individuale..

Si prosegue con **Alberto Ferraro**, Manager of Sales di **Arkè Srl**- family business specializzato nella costruzione di infrastrutture elettriche. Interessante come caso incentrato sulla **leadership**, dove con l'avvicendamento del discendente diventa necessario **strutturare un nuovo modello**.

Nell'intervista con **Franco Bucciarelli**, Amministratore del **Gruppo Bucciarelli- Bucciarelli Laboratori Srl**, operante nell'ambito delle analisi chimiche e micro-biologiche industriali. Intenzionata alla diversificazione, l'azienda si è evoluta da laboratorio di famiglia a grande realtà attraverso un **processo di acquisizione** di 4 realtà concorrenti.

Ultima non per importanza, l'intervista a **Laura Fontanot**, Vicepresidente di **Fontanot Spa**- azienda primaria nella produzione di scale pre-fabbricate si parla di **management** e di **fiducia**- condizione essenziale in un **meccanismo di delega** che punta al buon operato dei dirigenti all'interno di una realtà familiare

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

Guidare il cambiamento del family business con leadership e coraggio

Il caso di Valpharma Spa

Intervista di **Marialetizia Mele**



Nel 1987 era una piccola impresa farmaceutica di San Marino, oggi è una realtà internazionale che opera dal Giappone al Brasile e sogna l'America. **Il Gruppo Valpharma riunisce tre aziende:** quella originaria, Valpharma, che produce da sempre farmaci a rilascio modificato; Valpharma International, nata nel 2002, che opera nello stabilimento di Pennabilli, in provincia di Rimini; Erba Vita, anch'essa sammarnese e acquisita nel 2017, specializzata in prodotti nutraceutici. Nel 2022 il Gruppo ha raggiunto un fatturato di 65 milioni di euro. «Nel 2023 uniremo i due stabilimenti di Valpharma ed Erba Vita in un'unica sede a San Marino e avremo due poli produttivi: per noi è un importante segno di sviluppo», annuncia **Alessia Valducci**, presidente del Gruppo. Figlia del fondatore di Valpharma, Roberto, è entrata in azienda da neolaureata e in quasi trent'anni **ha vissuto tutta l'evoluzione da piccola impresa a gruppo internazionale.** «Quando mio padre ha fondato la prima azienda, nel 1977, erano in 3, ora siamo più di 400», racconta. «Sono nata a Milano, ma quando avevo 11 anni la mia famiglia è tornata in Romagna perché mio padre, che era chimico, aveva deciso di creare la sua attività imprenditoriale nella sua terra di origine. **Da figlia unica sono cresciuta insieme con l'azienda, come se fosse mia sorella.** Nel 1987 è nata Valpharma a San Marino, eravamo gli unici farmaceutici nel raggio di molti chilometri. **Per me è sempre stato naturale pensare di lavorare nel business di famiglia:** ho cominciato nel 1994, dopo

la laurea in farmacia, ma in realtà non ero preparata, conoscevo l'azienda solo per i lavori che facevo d'estate. Ho girato tutti i reparti e poi mi sono occupata del personale, diventando negli anni il braccio destro di mio padre, anche se con una filosofia diversa dalla sua».

Come è stata la convivenza generazionale tra lei e suo padre?

Non facile, perché mio padre era un imprenditore di un'altra epoca: **non c'era delega, non c'erano manager, prendeva sempre lui ogni decisione**



Alessia Valducci
Presidente
Gruppo Valpharma

e risolveva ogni problema, da questo punto di vista era anche facile lavorare con lui. Noi abbiamo avuto una grande fortuna, perché mio padre aveva grandi capacità, ottimi collaboratori e una visione internazionale fin dall'inizio: il nostro primo cliente era in Sudafrica, era bello avere già allora un mondo con cui confrontarsi. Ora le cose sono cambiate e le aziende non possono più crescere in questo modo.

In che cosa è cambiata la vostra azienda e quale è stato il suo ruolo in questa evoluzione?

Per me la scuola è stata l'azienda e il confronto quotidiano con gli altri collaboratori. **Sono cresciuta con l'azienda, mi chiedevo se sarei riuscita a governare una realtà di queste dimensioni**, ma ho trovato gli stimoli e la capacità per essere una manager. Ho fatto corsi, mi sono confrontata con altri imprenditori ed è stata fondamentale l'attività in Confindustria: mio padre mi ha incoraggiato a frequentare i Giovani Imprenditori a Roma ed è stata un'importante scuola, ha significato vedere me stessa in altre vesti e **mi ha dato il coraggio di essere leader**, tanto che poi sono diventata presidente dei Giovani Imprenditori di Rimini. **Ho cercato di diventare manager seguendo vari input**, tra i quali l'esempio di mio padre, con la sua umanità ed energia, **ma spingendo sull'essere donna, che dà un vantaggio**: più sensibilità, più attenzione, voglia di fare sempre qualcosa di nuovo. Sono passati trent'anni da quando ho cominciato io, l'azienda è cambiata e i direttori sono sempre più manager, c'è anche un cambio generazionale: abbiamo tanti giovani e molte più donne, tra le quali una direttrice di produzione e una direttrice della qualità. Ora finalmente sono nella posizione giusta: abbiamo di fronte tantissime sfide, vogliamo fare sempre di più e crescere insieme.

A proposito di ruoli femminili, lei si definisce "chairwoman": una scelta per affermare la sua identità di imprenditrice?

Mi sono chiesta: chi sono io nell'azienda? Per anni sono stata "la figlia di", poi è stato mio padre a diventare "il padre di", perché sono diventata più conosciuta di lui. Ora che sono la presidente mi sembra giusto definirmi chairwoman, al femminile, invece di chairman. **Non ho mai vissuto difficoltà come donna in azienda**, perché sono cresciuta come manager sotto mio padre, anche se forse gli altri non si aspettavano che fossi in grado di assumere questo ruolo. **Fuori dall'azienda, invece, sì**: ho fatto tante riunioni nelle quali ero l'unica



Alessia Valducci

Roberto Valducci

donna e nessuno degli altri manager o imprenditori mi guardava, né chiedeva la mia opinione. **In Italia siamo ancora molto indietro sulle donne manager**. In Confindustria Romagna sono l'unica vicepresidente donna e ho chiesto la delega all'imprenditoria femminile: siamo 7-8 imprenditrici di tre province, è bello che ci siano esempi di stimolo e confronto per le giovani manager.

Nel suo percorso professionale, qual è stata la principale criticità che ha dovuto risolvere?

Nel 2016, **quando l'azienda era già diventata grande, Aifa** (l'Agenzia Italiana del Farmaco, ndr) **ci ha chiuso temporaneamente un reparto: ho dovuto telefonare ai clienti perché non potevo consegnare un prodotto e ho perso milioni di fatturato**. Mio padre era ancora in azienda, ma ha voluto che me ne occupassi io. La stesso è accaduto il giorno in cui era fissata l'ispezione di rientro, dopo mesi di chiusura: mio padre, invece di raggiungermi in ufficio, mi ha chiamato per annunciarmi che stava per andare in vacanza e mi ha detto "tanto ci sei tu". Ho dovuto fare da sola e a volte non è facile, ma si può, con umiltà e serenità e con la consapevolezza delle proprie forze. Altri momenti difficili sono stati la pandemia e poi la recente crisi energetica, che abbiamo sentito molto, perché la nostra è un'azienda energivora.

I cambiamenti degli ultimi anni hanno messo in difficoltà molte aziende. Come li state affrontando?

La nostra ultima convention aziendale è stata pro-

prio **sul tema della trasformazione: vogliamo cambiarci le teste.** Tutti siamo cambiati nel modo in cui ci poniamo con colleghi, con i collaboratori, con la tecnologia, con il mondo ed è un cambiamento epocale. L'azienda resta la stessa, continuiamo a fare gli stessi prodotti, ma la domanda che ci poniamo è: come lo facciamo? Con una consapevolezza maggiore, perché sono cambiate tantissimo le regole della qualità, l'analisi, la produzione, cambia la tecnologia e cambiano anche persone. Dobbiamo essere pronti a queste trasformazioni e per questo abbiamo aumentato tantissimo la formazione: se sei preparato, puoi affrontare tutto. La paura di fronte alle difficoltà è normale, ma **ci vuole il coraggio di andare avanti e fare sempre qualcosa di nuovo. Nei nostri valori aziendali al primo posto c'è proprio il coraggio, inteso come l'essere consapevoli delle proprie azioni;** gli altri valori sono la responsabilità, la trasparenza, la condivisione, il lavoro di squadra, il rispetto.

Dove vede la sua azienda tra dieci anni?

A New York, con un ufficio a Manhattan. Siamo da sempre internazionali, i nostri primi mercati per fatturato sono Giappone, Brasile e Francia e con Erba Vita stiamo andando in Cina, ma il nostro sogno è entrare nel mercato americano e vorremmo farlo prima con i prodotti nutraceutici e poi con il farmaceutico. Io nasco produttiva, mi piace fare cose nuove, cercare nuovi prodotti e nuovi mercati. Tra dieci anni saremo sempre più competenti e forti nella produzione.

Per allora potrebbe essere alla guida la terza generazione?

I miei figli sono orientati a entrare in azienda, ma sono ancora giovani, il maggiore ha 20 anni e studia alla Bocconi, il minore 18 e frequenta l'ultimo anno di liceo. Se vorranno entrare in azienda, faranno senz'altro un percorso diverso dal mio,



partendo da esperienze in altre imprese, anche internazionali. Mi auguro quindi che arriveranno da noi ognuno con le proprie competenze e il mio compito sarà quello di farli crescere in autonomia, indipendenti e coraggiosi, e di fare da cuscinetto nel passaggio. Se poi cambiassero idea, saranno liberi di fare le loro scelte.

Pensa che arriverà il momento in cui deciderà di lasciare l'azienda?

Mi piacerebbe, vorrebbe dire che è in buone mani.

Potrebbe scegliere di dedicarsi a nuovi progetti imprenditoriali?

L'ho già fatto, in realtà, seguendo anche in questo l'esempio di mio padre e unendo sempre l'utile al dilettevole. **Sono stata direttrice di due alberghi, un altro business di famiglia:** quello di San Marino l'abbiamo chiuso quando abbiamo ingrandito la sede di Valpharma, mentre è rimasto Il Duca, a Pennabilli. Ora è stato trasformato in una realtà sociale: una cooperativa ha creato all'interno dell'hotel una comunità per accogliere ragazzi inviati dal Tribunale dei Minori di Bologna e formarli nel settore dell'hôtellerie, gestendo l'albergo. È un progetto che corrisponde alla mia indole: noi che siamo fortunati, perché abbiamo potuto fare ciò che volevamo, dobbiamo aiutare chi non lo è, il vero potere per me è essere al servizio degli altri. **Un'altra attività che ho ereditato e diretto è la Domus Medica, l'unica clinica privata di San Marino,** con un grande centro per la terapia iperbarica, un'attività che continua a crescere. Ora sono socia al 50% di un'agenzia di viaggi, che ho aperto con un'amica esperta del settore. Ma mi piace molto anche il mondo associativo: sono socia del Lions Club e di Soroptimist, un'organizzazione internazionale di professioniste che opera a sostegno delle donne. **A lavorare in azienda mi diverto, ma se dovessi smettere non penso che mi annoierei.**



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

Decentrare la leadership

Il caso Arkè Srl

Intervista di Sofia Tarana



Nata negli anni '60 come impresa di costruzioni, Arkè Srl è tutt'ora una realtà familiare con due sedi (in Calabria e in Veneto) e due divisioni (elettrica e pulizie industriali). Operando in un settore di risorse primarie, l'impresa regge le difficoltà del momento e le previsioni di fatturato delineano una crescita del 40% per l'anno in chiusura. La sfida maggiore che ora questo Family Business si trova ad affrontare non parla di caro energia, ma di leadership con l'obiettivo strutturare un nuovo modello. Ne parliamo con Alberto Ferraro, Manager of Sales e discendente di terza generazione. Strategici per l'economia, i Family Business rappresentano in Italia l'85%, di cui il 66% ha ancora una leadership tutta familiare (dati Aidaf). Tuttavia, in questa fase complessa, il nuovo capitalismo familiare sta mostrando un atteggiamento "illuminato", con l'intenzione di voler superare la sua incompatibilità con il management (fino a ieri esclusivamente nelle mani della famiglia o addirittura di unico membro). Parliamo di questa apertura al cambiamento (e di altre tematiche del Family Management) nell'intervista sotto con Alberto Ferraro di Arkè Srl.

Facciamo prima un quadro di Arkè Srl...

Noi siamo una realtà familiare, nasciamo a fine degli anni '60 in Calabria per mano di mio nonno, Ferraro Salvatore, che fonda l'impresa "Ferraro Salvatore & Figlio", dedicandosi in primo luogo alle costruzioni. Successivamente, dopo il boom economico degli anni '80, apriamo una seconda sede nel veronese e cambiamo pelle iniziando a realizzare attività per conto dell'Enel-tutto ciò che riguarda le infrastrut-

ture per il trasporto dell'energia elettrica. Da lì ci siamo sempre concentrati su questo lavorando per tutte le più importanti compagnie del comparto energetico. Io **sono entrato in azienda nel 2012 e abbiamo scisso l'Arkè Srl in due divisioni**: quella **elettrica**, che è il nostro core business, affiancandola con quella delle **pulizie industriali diversificando** dal nostro principale settore.

A che punto siete ora?

Dal lato risorse, attualmente **abbiamo 50 dipendenti nostri e, con** un indotto di aziende di **sub-appaltatori** e aziende partner, **arriviamo a 100**. Negli ultimi 4 anni abbiamo avuto una **crescita del fatturato del 30%** e quest'anno prevediamo di chiudere con un + 40%. Negli ultimi due anni, fortunatamente, non abbiamo avvertito tanto la crisi: il nostro è un settore di risorse primarie- abbiamo avuto dei trend di crescita importanti operando appunto in ambito energetico. Sicuramente non siamo stati esenti dagli aumenti delle materie prime che hanno toccato anche noi, ma abbiamo compensato con altrettante lavorazioni che ci permettono di andare avanti serenamente. In questo momento questa sicurezza è un grande vantaggio e stiamo cercando non solo di trasmettere questa tranquillità



Alberto Ferraro
Manager of Sales
Arkè Srl

anche ai dipendenti, ma anche di aiutarli con l'introduzione di un programma di welfare aziendale che offre la possibilità di pagare la retta scolastica che ha un impatto sul bilancio familiare dei nostri collaboratori.

In un momento così critico, state pensando di aprire il capitale per il vostro sviluppo?

Attualmente no, diciamo che **stiamo puntando sempre di più sulla diversificazione dei vari business**- cerchiamo di non rimanere fissi su un unico settore, perché in caso di fallimento del medesimo non restiamo "a piedi". A tal proposito, abbiamo diversificato anche con la realizzazione negli ultimi anni di colonnine per auto elettriche (che in questo momento sta andando forte). Stiamo lavorando per Tesla alla costruzione di uno dei maggiori punti di ricarica in Italia a Mantova Sud con 88 colonnine. Come operatività noi siamo attivi all'80% in Veneto, ma siamo presenti in tutta Italia.

L'aggregazione tra imprese, invece, potrebbe essere un'altra via da intraprendere?

Sì, anche perché nella maggior parte dei nostri appalti il più delle volte partecipiamo insieme ad altre imprese del nostro settore, questo perché comunque alcune volte il proprio know-how non basta e bisogna anche fare leva sulle competenze altrui. **Aggregazione che significa unirsi e affidarsi sulla base della condivisione di precise visioni aziendali e di conoscenze che possono diventare un valore aggiunto.** Dal punto di vista "crescita" il nostro è un settore molto individualistico, quindi svilupparsi insieme ad un'altra azienda diventa molto difficile.

Come gestite la leadership aziendale? La vostra governance com'è improntata?

Essendo un'impresa familiare piccola-media **concentriamo ancora la leadership principalmente in un'unica persona** (cioè **mio padre**) al quale mi affianco io nel processo decisionale. Trasmettiamo gli input in maniera orizzontale alle risorse che poi vanno ad operare effettivamente sul campo. Al di sotto di noi abbiamo degli altri amministrativi e altri operativi a cui deleghiamo tanto, ma la scelta finali rimane sempre in mano a noi. Vista la crescita che ci sta interessando, **stiamo valutando di strutturarci in maniera differente con l'inserimento di un management** che possa rendere più scorrevole e ripartito il flusso del lavoro, accantonando un sistema dove "tutti fanno tutto".

Questo è uno dei nostri obiettivi aziendali: ci riteniamo fortunati perché abbiamo già identificato il punto di miglioramento e questo è già un vantaggio. È un cambio difficile, perché non è facile "cedere il potere", ma è necessario per il bene dell'azienda.

Pensate o avete già pensato di avviare forme imprenditoriali extra?

È **una strada che abbiamo già intrapreso perché disponiamo di attività ricettive di famiglia**, che lo scorso anno abbiamo ripreso in mano. Si tratta di alberghi, residence, ristoranti storici che abbiamo portato all'interno del Gruppo Arkè. Questo è proprio un business differente che stiamo attuando e che richiede tempo, ma soprattutto, molte risorse. Le proprietà si trovano sia in Veneto, che in Calabria per le quali abbiamo da poco concluso mirati interventi di ristrutturazione: siamo pronti per rimetterci in gioco anche con quest'altra avventura.

Vi spaventa l'idea di una discontinuità generazionale?

Diciamo che ci penso, ma non mi spaventa troppo. Tutte le operazioni aziendali che stiamo affrontando le viviamo giorno per giorno e ringraziamo per essere arrivati fino a qui con questi risultati. **Se poi in futuro non dovesse esserci la possibilità di continuare, abbiamo** sicuramente **alle spalle una bella storia aziendale che può parlare per noi.** Io ho una figlia, molto piccola, la porto già con me in azienda- ma non voglio assolutamente che questa sia "una spada di Damocle" che pesa su di lei: se vorrà entrare in azienda, avrà sicuramente questa opportunità. Anch'io sono stato libero di scegliere e, come genitore, voglio lasciare la stessa autonomia. Oggi, infatti, grazie a questa facoltà che mi ha dato mio padre posso affermare con orgoglio che se mi dovessi immaginare in un'altra posizione al di fuori di Arkè Srl non mi vedrei da nessuna parte e la mia scelta è stata molto consapevole.



Giuseppe Ferraro

Alberto Ferraro



Impresa forte
Famiglia
di successo

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

Tutelare l'identità familiare e innovare

Il caso Gruppo Bucciarelli- Bucciarelli Laboratori Srl

Intervista di Daniela Abbondanza



Il Gruppo Bucciarelli opera da oltre 30 anni nell'ambito delle analisi chimiche e microbiologiche industriali in 3 principali settori: alimenti, ambiente e sicurezza. Abbiamo incontrato Franco Bucciarelli, Amministratore e Direttore Commerciale del Gruppo ed ex Vice Presidente nazionale del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria, che rappresenta attualmente la seconda generazione e l'unico discendente dell'impresa di famiglia.

Da laboratorio familiare a Gruppo. Ci racconti l'evoluzione del vostro Family Business?

La nostra impresa familiare ha le radici negli anni '70 con l'attività professionale di mio padre Bruno il quale, dopo aver conseguito la laurea in biologia nel 1974, si è trovato ad affrontare le prime sfide lavorative, prima nell'ambito delle analisi chimico-cliniche e poi degli alimenti. Mio padre ha inizialmente av-

viato attività embrionale, perché all'epoca non esistevano ancora le normative che oggi conosciamo (es. HACCP, Legge 626 etc.).

Nei primi anni '90 è stato assunto il primo collaboratore ed **in 30 anni l'attività si è evoluta da laboratorio a conduzione familiare a Gruppo**. Quest'ultimo nasce **da un processo di fusione di quattro laboratori concorrenti** che si è concluso nel 2016 e che oggi impiega circa 35 persone nelle due sedi di Ascoli Piceno e di Roma.

Nel tempo il nostro family business si è specializzato in vari settori quali quello delle analisi alimentari e ambientali e della sicurezza sul lavoro. Poi siamo entrati anche nel mondo enologico e farmaceutico e, in ultima istanza, ci siamo specializzati sulle analisi relative alle mascherine anti Covid-19.

Secondo la nostra politica aziendale se si aprono nuovi mercati di nostro interesse oppure nuove richieste in settori in cui già lavoriamo, facciamo i necessari investimenti in strumentazioni e competenze professionali.

Non si direbbe, ma operate in un ambito del terziario che evolve molto rapidamente...

Esatto. È un mondo competitivo che muta costantemente con le nuove normative europee e nazionali. **Negli anni** abbiamo cercato di essere sempre al passo ampliando i nostri servizi attraverso personale qualificato e **continui investimenti in tecnologie sempre più performanti**, fino ad implementare un sistema di macchinari e software interconnessi per una gestione dei dati in ottica Industria 4.0; abbiamo inoltre creato un'applicazione per ottimizzare la gestione logistica delle attività esterne.



Franco Bucciarelli
Amministratore
Gruppo Bucciarelli

In quale stadio si trova la vostra azienda?

Siamo cresciuti anno dopo anno a partire dal processo di fusione avviato nel 2014. **Nel 2021 abbiamo avuto una crescita del +6-7%.**

Trattandosi di un mercato comunque saturo e competitivo, per crescere ulteriormente è necessario invadere altre fette di mercato e, come già detto, noi ci proviamo! Siamo inoltre molto connessi con il mondo della formazione ed accogliamo volentieri studenti nei loro percorsi di alternanza scuola-lavoro sia pre- che post laurea e con regolarità assumiamo i più meritevoli. Il Gruppo è ora configurato in tre macro-aree professionali: chimici e tecnologi farmaceutici, biologi e infine ingegneri, che offrono servizi di consulenza alle aziende.

Quali sono per voi le sfide legate alla continuità generazionale?

Per anni sono stato Direttore di Ecos, uno dei laboratori acquisiti che poi abbiamo fuso nel Gruppo. Mio padre invece è sempre stato al comando dello storico Laboratorio Bucciarelli da lui fondato. Tra noi non c'è mai stata competizione; piuttosto abbiamo collaborato e lavorato rispettivamente su diverse specializzazioni verticali, in modo da mantenere ampio il nostro portafoglio clienti. **Quando si è prospetta-**

to il processo di fusione dei laboratori c'è stato tra noi un profondo confronto sui processi decisionali. È stato un confronto tra persone caratterialmente diverse, non semplice, ma altrettanto **costruttivo. Avevamo visioni non sempre allineate su diverse questioni**, ad esempio sulla sede in cui centralizzare l'azienda. Nell'indecisione generale, abbiamo messo a focus i relativi vantaggi e svantaggi dei vari scenari e **poi abbiamo fatto una scelta, trovando un punto di incontro.** Quando dobbiamo assumere nuove persone mio papà ed io partecipiamo insieme ai colloqui, ascoltando anche il parere dei nostri dipendenti.

In sintesi, oltre che avere competenze diverse (io sono chimico, mio padre biologo) **siamo due generazioni a confronto. Io rappresento la nuova generazione che vuole lasciare il proprio segno nel rinnovamento del business.**

Formalmente siamo entrambi Amministratori e Direttori del Gruppo, mentre mia mamma lavora in amministrazione.

Punti di forza e punti di debolezza della vostra azienda?

Tra i punti di forza emergono sicuramente il know-how acquisito dai nostri collaboratori nel-



le tecniche di analisi e gli investimenti continui su strumentazioni che vengono periodicamente rinnovate, perché ci teniamo siano sempre di ultima generazione.

Siamo inoltre molto attivi e connessi con l'ecosistema dell'innovazione italiano e partecipiamo con costanza ad iniziative sui temi dell'innovazione, come bandi per digitalizzare i processi ed hackathon.

Tra le nostre debolezze spiccano alcune criticità legate ai continui aggiornamenti normativi e alle relative esigenze di mercato. Inoltre ultimamente ci siamo trovati a gestire delle **difficoltà con il nostro nuovo software gestionale** (cloud-based e non più server-based) che purtroppo non è personalizzabile sulle nostre specifiche esigenze. **Si tratta di cambiamento radicale** che ha generato un rallentamento dei nostri processi interni, al quale evidentemente non ci eravamo adeguatamente preparati.

Quali tematiche e sfide ritenete cruciali per mantenere prospero il vostro business?

Ricerca e sviluppo costanti che generano un'innovazione continua.

Durante la pandemia, improvvisamente, si è per noi generato un nuovo mercato: i nostri clienti hanno iniziato a chiamarci per eseguire le analisi chimico-batterologiche delle maschere facciali mediche anti Covid-19 e siamo stati tra i primi 14 laboratori in tutta Italia a realizzarle. Ad un certo punto le maschere, come tutti sappiamo, hanno cominciato a scarseggiare e in quel momento non esisteva in tutta Italia un solo laboratorio specifico che rispondesse a tutte le norme ISO richieste, sia riguardo la parte meccanica e dei materiali, sia riguardo la parte chimica. Noi abbiamo creato una rete di laboratori attraverso la quale poter fare tutte e sei le analisi richieste per poter rilasciare nuove maschere.

Cosa cambieresti se potessi tornare indietro?

Come tutti gli imprenditori, anche noi **abbiamo fatto degli errori**: ad esempio **siamo tornati sui nostri passi in una acquisizione** e abbiamo investito in tecnologie non adatte al nostro business. Ma fa parte del gioco: le scelte fatte ci hanno portato dove siamo oggi!

Hai valutato l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali?

Sì, come famiglia abbiamo la **volontà di** operare anche in altri business con dei progetti in corsa che

vanno oltre le analisi chimico-biologiche. Nel nostro mondo anche il cambio di una normativa può portare a **diversificare il business**.

Avete lavorato con startup innovative funzionali al vostro business?

Abbiamo startup innovative sia tra i nostri fornitori che tra i nostri clienti.

Dalla nostra iniziativa "Yes Start Up", che ho lanciato quando ero alla Presidenza dei Giovani di Confindustria Ascoli Piceno per promuovere l'imprenditorialità nel nostro territorio, sono nate un paio di aziende di cui una che fa innovazione nel settore alimentare e che è diventata nostro cliente. Mi sono sempre molto impegnato, anche attraverso il sistema associativo di Confindustria, a promuovere la nascita di imprese giovani nel nostro territorio e come Gruppo Bucciarelli cerchiamo di trasferire i concetti legati all'imprenditorialità anche a tutti i giovani che fanno un'esperienza di stage da noi.

Come imprenditore cosa sogni per il futuro?

Abbiamo ricevuto diverse richieste di acquisizione da parte di multinazionali e gruppi esteri, ma non abbiamo mai accettato perché preferiamo mantenere la nostra identità.

Sogno che l'azienda continui a crescere per poter **investire in nuovi settori e diversificare** il business, con un forte orientamento all'innovazione.

Vorrei inoltre **creare nuovi posti di lavoro in un contesto familiare** per giovani motivati e fare in modo che tutti i nostri collaboratori accrescano le proprie competenze, soprattutto sulle nuove tecnologie. Ciò è quanto di meglio io possa augurarmi per il nostro family business!



La responsabilità familiare che muove lo sviluppo dell'impresa

Il caso Fontanot Spa

Intervista di **Sara Colonna**



Laura Fontanot- Vicepresidente del Gruppo- ha le idee chiare sui requisiti per lo sviluppo del proprio family business che produce scale pre-fabbricate. Il profitto non è tutto e ad un leader è richiesto di proporsi come guida sotto l'egida di valori condivisi in primo luogo con la famiglia e con la visione d'impresa. Family Biz l'ha incontrata toccando con lei un tema primario per la crescita, quello della responsabilità, fisiologico e quindi preponderante per chi è parte di un organigramma familiare e ambisce al suo successo.

Riavvolgiamo il nastro e ripercorriamo le tappe del vostro family business...

La nostra azienda nasce fra le macerie del Dopoguerra, esattamente 76 anni fa, nel 1947: i fratelli Albini costituiscono a Rimini un'azienda artigiana per la produzione di scale a pioli e per la lavorazione del legno. Il laboratorio, ubicato in città, occupa 6 persone servendo principalmente una clientela locale. Nel 1960 entra in azienda la prima generazione: il figlio del fondatore, Carlo Albini, determina una prima fase di cambiamento della vita aziendale. Negli anni '70 è mio padre, Enzo Fontanot ad entrare in società. **Con l'entrata del nuovo socio-pro-**



Laura Fontanot
Vicepresidente
Fontanot Spa

tagonista c'è stata la svolta: l'azienda inizia una radicale trasformazione orientata alla progettazione ed alla realizzazione di scale a giorno, cioè aperte alla vista, tracciando così una nuova concezione costruttiva per la scala intesa come parte integrante dell'arredamento di un ambiente.

La crescita non può prescindere dalla innovazione?

Credo che questo sia vero ma non sia sufficiente. **Bisogna lavorare sul rinnovamento** dei prodotti ma bisogna che questi sappiano interpretare il cambiamento in modo che siano rispondenti alle esigenze del consumatore finale. Quando mio padre introdusse la sua innovazione io ero molto giovane ma mi rendevo perfettamente conto che tutto stava cambiando e l'azienda ha saputo interpretare questo cambiamento. Negli anni '80 il marchio Albini & Fontanot diventa celebre in tutto il mondo per aver realizzato un processo industriale per la costruzione di scale a chiocciola e a giorno.

Quindi l'ampliamento della gamma deve avvenire mantenendo un livello altissimo di qualità...

La ricerca e lo sviluppo di soluzioni innovative, capaci di cambiare il modo di concepire le scale è alla base di tutte le attività dell'azienda. Nel 1982 lanciammo il modello Xnodo, la prima scala a chiocciola con sistema di regolazione della struttura in orizzontale e verticale. Se gli Anni '80 vedono il passaggio dell'azienda dalla scala artigianale a quella industriale con la standardizzazione del prodotto, gli

Anni '90 sono caratterizzati dalle scale in kit e su misura con un ottimo rapporto qualità/prezzo. **Non abbiamo mai smesso di evolverci** ampliando la nostra offerta e **diversificando la produzione**. Come tutti, pandemia e guerra hanno avuto un impatto ma come sempre ci adeguiamo, troviamo nuovi canali e alternative per poter continuare a fornire un prodotto di qualità.

Quali sono stati i passaggi successivi?

Dopo le scale sono arrivate anche le ringhiere, poi una collezione di arredi per il commercio online-line ed infine, F_Window, la divisione dedicata alle finestre. Nel breve non escludo altre novità, **abbiamo un grandissimo potenziale di crescita in termini di innovazione**. Sono passati 75 anni ma certamente non ci accontentiamo e infatti anche il fatturato è in crescita così come il volume delle esportazioni.

Negli ultimi anni la vostra organizzazione sta affrontando un momento significativo, coinvolgendo sempre più i figli in azienda.

Non tutte le aziende familiari sono un successo, infatti il segreto risiede nella passione genuina con la quale si intraprende un cammino. **Fin da piccoli siamo stati abituati a considerare l'azienda come qualcosa della famiglia**, come una parte integrante del nostro essere per cui **era naturale, fisiologico diventare parte dell'organigramma**. E in una fase critica come quella attuale le responsabilità aumentano per tutti.



Per gestire le fasi critiche quanto sono importanti una pianificazione e una progettazione?

Visto il complesso contesto socio-politico, verrebbe da dire che la pianificazione è inutile ma è esattamente il contrario. **Pianificare e progettare strategie permette di restare connessi alla realtà.** Programmare significa ricerca e sviluppo, indagini di mercato, individuazione di tendenze per conoscere i clienti e le loro necessità. In questo modo, quando accade un imprevisto come la pandemia o una guerra si ha comunque un solido punto di partenza per trovare alternative. L'investimento sull'e-commerce, ad esempio, ci ha aperto moltissimi canali a cui prima non arrivavamo contribuendo alla crescita del fatturato di questi anni.

Quale ruolo può avere consulente esterno nell'affiancare l'azienda in questa fase e che caratteristiche deve avere?

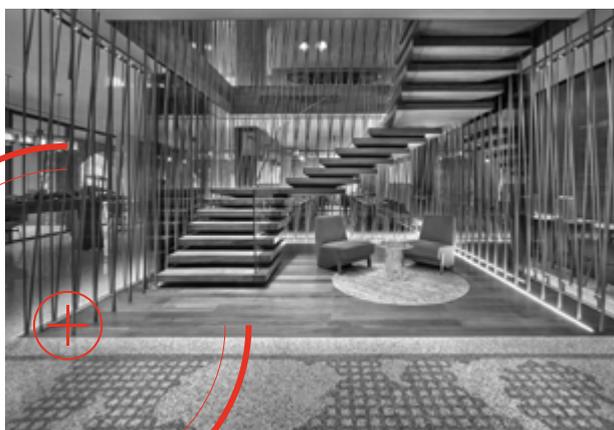
È **fondamentale per dare un punto di vista differente**, confrontarsi su contenuti e esporre esperienze diverse. **Questo lavoro di confronto è quello che quotidianamente abbiamo noi membri della famiglia Fontanot con il nostro Ceo**, Massimiliano Pianacci che è l'esempio di esterno con il quale si è creato un rapporto così stretto da essere ormai parte della famiglia. Discorso simile per quanto riguarda il consulente: la cosa fondamentale è che condivida i valori dell'azienda, la filosofia imprenditoriale e che allo stesso tempo sia in grado di proporre cambiamenti che abbiano come obiettivo la crescita del marchio.

Management esterno: occorre lavorare non solo sulla trasmissione delle competenze più tecniche, ma anche sulla migrazione dei valori dell'azienda. Trova che l'intervento di una figura terza possa essere di aiuto anche nella



realizzazione di questo processo?

Come dicevo prima, è fondamentale che un'azienda familiare si sappia circondare di persone che non sono parte della famiglia e che possano guardare all'azienda in modo obiettivo. Per noi, per mio padre, per i miei fratelli, Fontanot non è solo un marchio ma una storia familiare. Ore di lavoro e passione, sacrifici, momenti di gioia e momenti difficili. È come un figlio che cresce sotto ai nostri occhi e che vogliamo proteggere da tutto e da tutti. **Un esterno aiuta a limitare quel senso "materno",** passatemi il termine, **che spesso accompagna le realtà imprenditoriali familiari e che ne diventano il limite.** Come con un figlio, vederlo crescere vuol dire correggerne i difetti, spronare il cambiamento e valorizzarne le potenzialità senza lasciarsi offuscare dall'affetto. Precisiamo: nel nostro lavoro la passione è fondamentale e non avremmo mai avuto questo successo se questo amore per il design e per l'arredo non fosse palpabile in ogni nostro prodotto, ma **il manager esterno diventa una figura d'equilibrio** capace di mettere d'accordo i diversi animi nell'interesse del gruppo.





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

Marzo 2023



Aprile 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