

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

GIUGNO 2023

family**biz**

*L'importanza
della
commistione
tra diverse
generazioni*



PINA AMARELLI
PRESIDENTE ONORARIO
Amarelli Srl



GIANLUCA SALVEMINI
PRESIDENTE

Italian Hotel Group
Holding Srl



ALESSANDRO GAMBA
DIRETTORE

Biscottificio Cervo Srl



UMBERTO PASSARELLI PULA
CEO E PRESIDENTE GDA

Compass Spa

*Metaverso
nell'ospitalità:
R-Innovare
il family business*

*Ritornare
alle origini
dell'azienda
di famiglia*

*L'azienda
di famiglia
non è una
monarchia*

GIUGNO 2023

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

DIRETTORE EDITORIALE

Davide Mondaini



CAPOREDATTORE

Sofia Tarana



DIRETTORE RESPONSABILE

Erika Digiacomò



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: giugno 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 **L'IMPORTANZA DELLA COMMISTIONE
TRA DIVERSE GENERAZIONI**
Il caso Amarelli Srl

10 **METAVERSO NELL'OSPITALITÀ:
R-INNOVARE IL FAMILY BUSINESS**
Il caso Italian Hotel Group Holding Srl

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

14 **RITORNARE ALLE ORIGINI
DELL'AZIENDA DI FAMIGLIA**
Il caso Biscottificio Cervo Srl

17 **L'AZIENDA DI FAMIGLIA
NON È UNA MONARCHIA**
Il caso Compass Spa





DAVIDE MONDAINI

dmondaini@mondainipartners.com



{ editoriale }

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore,

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

I nostri family business sono stati il motore della crescita del Paese e l'impresa non è mai stata concepita semplicemente come una "molecola del capitale", ma ha rappresentato piuttosto un "progetto di vita"- come sottolineava l'economista Giacomo Becattini. Radicamento territoriale, dimensione contenuta dell'impresa e forte connotazione familiare nella compagine societaria sono tre aspetti propri del capitalismo italiano.

Partendo da queste caratteristiche tipiche, da queste fondamentali **era però necessaria un'altra indagine sul campo. Family Biz** ha intrapreso un "viaggio" lungo tutto lo stivale per andare più a fondo e portare alla luce similitudini inespresse e temi differenti relativi a questo modello e alle piccole-medie imprese familiari. Come? **Attraverso la viva voce dei protagonisti: gli imprenditori.**

Ho deciso di realizzare una rivista con numerose interviste, perché per "il passaggio di conoscenze" **non esistono condivisioni migliori** di testimonianze reali e **di casi studio effettivi**. Non solo un magazine, ma un progetto articolato con una redazione cronista di buone pratiche e di storie vissute, come elemento di partenza per l'**affermazione di un dialogo aperto con gli imprenditori e con le loro esigenze.**

Con l'ambizione sempre viva di aumentare non solo la conoscenza delle tematiche ma anche quella tra le persone, vi presento i quattro protagonisti e le rispettive aziende che compongono il numero di giugno.

Si parte con **Pina Amarelli**, Presidente onorario di **Amarelli Fabbrica di Liquirizia Srl**- azienda familiare attiva da quasi 300 anni nella produzione di liquirizia, appunto. Interessante caso studio che affronta il tema della convivenza intergenerazionale, dove l'aspetto utile da cogliere è **«la commistione profittevole delle diverse generazioni in contatto».**

Si prosegue con **Gianluca Salvemini**, **Presidente di Italian Hotel Group Holding Srl**, realtà operante nel turismo con 9 strutture ricettive e altre da acquisire per sviluppare un brand che diversifica a 360 gradi nell'ospitalità. Questo family business non parla solo di operazioni verso l'esterno, ma anche di trasformazione tecnologica con un nuovo e innovativo progetto nel metaverso.

Nell'intervista con **Alessandro Gamba**, Direttore di **Biscottificio Cervo Srl**- storica impresa familiare che produce prodotti dolciari da quattro generazioni- si parla di rilancio. Infatti, dopo un apparente sviluppo, ha di recente intrapreso un processo di trasformazione regressiva per tornare alle dimensioni e condizioni precedenti: più profittevoli e più armoniche.

Infine, il caso studio di **Compass Spa**-concessionario esclusivo ENI per il trasporto di bombole GPL. Il CEO, **Umberto Passarelli Pula**, condivide buone pratiche relazionali soffermandosi sulla chiarezza di ruoli e di regole all'interno di un family business dove non si devono avere diritti e posizioni per grado di parentela, ma solamente per meriti e attitudini.

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

L'importanza della commistione tra diverse generazioni

Il caso Amarelli Srl

Intervista di Valeria Vitale



*Impresa leader nella produzione di liquirizia, **Amarelli Srl** nasce nel cuore della Calabria, a Rossano (CS) nel **1731**, quando la famiglia Amarelli fondò un impianto proto-industriale detto "concio", per estrarre il succo dalle radici di liquirizia. Da allora l'azienda si è fatta strada costantemente e sempre di più, rendendo la liquirizia italiana famosa in tutto il mondo: un successo reso possibile dal **forte approccio innovativo** che ha caratterizzato le undici generazioni che si sono succedute nel tempo. La società ad oggi conta 50 dipendenti, ha un fatturato di 4 milioni di euro e vede al comando la sua **12esima generazione** nella persona del suo Amministratore Delegato Fortunato Amarelli. **In azienda coesistono attualmente due generazioni** e la nostra intervista è al **Presidente Onorario e Cav. Lav. Pina Amarelli**, 78 anni, esponente dell'undicesima.*

La vostra è una storia lunga e vincente: come si raggiungono questi traguardi?

Credo che la competenza, la dedizione e soprattutto l'innovazione continua facciano la differenza: **se non si innova non si dura nel tempo e noi, nel 2031 compiremo ben 300 anni**. Ma occorre anche molta consapevolezza dell'impegno necessario per portare avanti un'azienda. Abbiamo sempre cercato e cerchiamo tuttora di fare il possibile e a volte anche l'impossibile per gestire al meglio la nostra attività, di cui adesso è Amministratore mio nipote Fortunato, 12esima generazione. Il passaggio generazionale è già stato fatto, agevolmente e d'accordo fra tutti.



Pina Amarelli
Presidente Onorario
Amarelli Srl

Proprio in tema passaggio generazionale, ci sono mai state delle criticità riguardo la continuità intergenerazionale?

No ma avrebbero potuto esserci, soprattutto nel periodo degli anni '20, quando siamo stati fortunati con l'operato della mia omonima Giuseppina Amarelli, donna originale per quei tempi, che aveva studiato Diritto all'Università di Napoli. Una signorina particolarmente in gamba che lanciò nel 1919 la prima scatoletta di metallo, che abbiamo conservata nel Museo, e poi cominciò a fare grandi progetti.

In particolare, fece un testamento in cui lasciava ai 3 nipoti maschi l'usufrutto dell'azienda, mentre la nuda proprietà la lasciava ai figli maschi nati dei nipoti, i quali non avevano ancora figli in quel momento: una scelta apparentemente folle che invece si rivelò eccezionale, perché poi i figli nacquero e noi non abbiamo mai avuto una vera e propria successione fino al 1990. In seguito a questa data facemmo immediatamente il passaggio generazionale ripartendo le quote tra i vari soci, senza aspettare momenti critici. **Credo sia meglio programmare i passaggi generazionali**, realizzandoli in maniera tranquilla. **Mi preme sottolineare l'importanza che riveste secondo noi la convivenza di due generazioni in azienda**, e se arrivasse anche la terza sarebbe ancora meglio! **L'aspetto interessante da cogliere è la commistione proficua delle diverse generazioni in contatto**: i più anziani che mettono in campo la loro grande esperienza e la prudenza; i più giovani che apportano il loro entusiasmo, che li porta a sapersi buttare e innovare, ma che da soli rischierebbero di uscire fuori strada. Per questo credo che **effettuare un passaggio generazionale che consenta la convivenza di almeno due generazioni in azienda sia importantissimo**.

Parliamo a questo proposito di governance e gestione aziendale: vi siete dotati di regolamenti di famiglia?

Sì, è stato un passo necessario: pensiamo che oggi ci voglia un approccio "scientifico" per far funzionare una realtà come la nostra, e occorra quindi **dotarsi di una precisa organizzazione interna aziendale**. Abbiamo un consiglio di famiglia a cui partecipano tutti i suoi componenti, anche i più piccoli che ovviamente ancora devono inserirsi. Non è mai troppo presto per iniziare a comprendere le dinamiche aziendali e sviluppare professionalità. Siamo molto curiosi riguardo le innovazioni che la 13esima generazione potrà portare all'azienda.

In che momento si trova ad oggi Amarelli?

Premettiamo che il momento da un punto di vista generale è pessimo, e tutti negli ultimi anni abbiamo vissuto momenti difficili. Noi ci siamo ripresi grazie a valori fondamentali che sono alla base in un'azienda, come la coesione, la passione, l'entusiasmo, che vanno al di là del profitto e sono quelli che ti permettono di ripartire e trovare nuovi slanci. **Siamo attualmente in una fase di sviluppo in cui poniamo ancora più attenzione del solito**



all'innovazione del prodotto, alla sua presentazione. Dalla pandemia in poi, l'e-commerce è andato e continua ad andare bene, e ci sta aprendo delle nuove frontiere molto interessanti. Inoltre stiamo mettendo a punto dei nuovi accordi commerciali e come sempre curiamo gli shop e i factory store, nonché il nostro Museo Storico della Liquirizia, attraverso cui raccontiamo non solo la nostra azienda ma anche una parte della storia dell'economia della Calabria.

Avete seguito delle strategie di crescita aziendale in questi ultimi anni?

Sì, **abbiamo puntato soprattutto sul marketing**, avvalendoci della professionalità della nostra direttrice marketing, Margherita Amarelli. E siamo felici e orgogliosi di aver rilanciato da poco le nostre scatole iconiche, che rappresentano al meglio il nostro brand.

Secondo lei quali sono state le sfide più grandi che avete fronteggiato?

La prima che abbiamo affrontato negli ultimi anni è stata quella del passaggio generazionale: al giorno d'oggi **non ci si può certo improvvisare imprenditori**, bisogna studiare ed essere preparati. **Abbiamo scelto mio nipote Fortunato per la sua preparazione, ma anche e soprattutto per la sua capacità manageriale**, caratteristica imprescindibile della persona alla quale si affida l'azienda. Un'altra grande sfida degli ultimi 20 anni è stata il nostro Museo e la sua apertura al pubblico: un investimento notevole allestito in ambienti del 1400, appositamente restaurati. Ma ne è valsa la pena visto il successo riscontrato e adesso è molto frequentato dalle scuole. Abbiamo notato che il Museo di azienda, più vivace e dinamico, attrae molto di più i giovani rispetto ai musei tradizionali. Obiettivo? Far capire ai più giovani che anche in territori come la Calabria si può realizzare una grande azienda, con entusiasmo, passione, dedizione e tanto impegno.

Invece, la più grande difficoltà di gestione recentemente affrontata?

Sicuramente la crisi energetica tuttora in atto, che ha messo in ginocchio un po' tutti. E naturalmente il drammatico periodo del Covid ci ha messo a dura prova, con la chiusura di tutte le attività, compreso il nostro Museo. Ma anche in quel frangente, nonostante le difficoltà, e con una sola persona a lavorare in azienda, non abbiamo perso l'entusiasmo e la fantasia: abbiamo inventato un box, una scatola di prodotti da realizzare e spedire, abbinato ad un'esperienza virtuale, un vero e proprio Virtual Tour del Museo per i nostri clienti, ottenendo un successo impensato.

Avete dei nuovi progetti in questo periodo?

Il nostro studio sui prodotti è continuo e siamo sempre pronti a creare delle novità: per le festività 2022 ad esempio, abbiamo realizzato il panettone alla liquirizia ed è stato un grande successo. Il nostro "problema" è che la liquirizia non è un prodotto di largo consumo, e il mondo della liquirizia pura è un mondo circoscritto, ristretto a un consumatore appassionato: ecco che cerchiamo di inventarci sempre nuovi prodotti a base di liquirizia che possano attirare i clienti. Stiamo realizzando anche cioccolato, birre, liquori alla liquirizia: un prodotto in cui la liquirizia pura non supera il 15% è certamente più fruibile dai consumatori.



Cosa ci può dire del vostro posizionamento sul mercato?

Siamo i numeri uno del settore, i maggiori produttori di liquirizia pura a livello internazionale. Esportiamo negli USA, in Medio Oriente, in Europa, Australia e Nuova Zelanda. Un ottimo mercato per noi sono i Paesi del Nord Europa, dove stiamo lavorando per rafforzare ulteriormente la nostra presenza. **La continua innovazione ci aiuta ad espanderci sempre in nuovi Paesi** e oggi stiamo lavorando essenzialmente su questi due versanti: realizzare prodotti a base di liquirizia che ci consentano di vendere di più, ed espanderci sul mercato estero.

Cambiarebbe qualcosa se potesse tornare indietro?

Personalmente sono abbastanza soddisfatta: mi reputo un'imprenditrice per caso, prima ero giornalista pubblicista e ho iniziato seguendo la comunicazione dell'azienda. Ma il tocco femminile che ho portato ad Amarelli, dalla metà degli anni '80, è stato molto apprezzato dalla gente, e l'interesse verso di me si è ripercosso positivamente sulla percezione dell'azienda. Mi fa piacere che ormai siano tante le imprenditrici giovani in Calabria, preparate e con le carte in regola, che hanno voglia di fare per andare avanti con successo.

Cosa pensa della possibilità in futuro, per i discendenti, di avviare delle novità imprenditoriali?

Io **penso** che saranno capaci di tutto! Credo che, con il loro entusiasmo, intraprenderanno sicuramente qualche nuovo percorso imprenditoriale.

Per concludere, obiettivi a medio/lungo termine?

Un **obiettivo** prioritario e già "work in progress" è **ampliarci sotto molteplici punti di vista**: come dicevo prima, aprendo nuovi shop, ingrandendone uno esterno che abbiamo già, ma anche ampliando l'area esperienziale realizzando delle degustazioni con qualche grande chef italiano. Non dimenticando mai di ampliare sempre la scelta dei prodotti, perché con il tempo cambiano i gusti e le esigenze dei consumatori e bisogna stare al passo. Infine, un impegno di fondo è quello della sostenibilità dell'ambiente: ormai è il substrato, un punto di partenza senza il quale non si va da nessuna parte.

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

Metaverso nell'ospitalità: R-Innovare il family business

Il caso Italian Hotel Group Holding Srl

Intervista di Sofia Tarana



«Non ereditiamo il mondo dai nostri padri, ma lo prendiamo in prestito dai nostri figli» recita un proverbio Navajo (popolo nativo americano) che fa riflettere sul senso della continuità. Dalla seconda generazione - che a differenza della prima non è solo "padre" ma è anche "figlio" - è vitale cavalcare i cambiamenti. La difficoltà nel rinnovamento del family business a volte risiede nella scarsa esposizione verso modelli imprenditoriali innovativi. L'azienda può "restare in famiglia" pur aprendosi, rinnovandosi e il ruolo dei discendenti risulta cruciale per nuovi apporti e cambi di paradigma. L'impresa di famiglia può uscire dall'autoreferenzialità e optare per nuovi modelli di gestione che puntano alla pluralità: nuovi azionisti e digitalizzazione favoriscono la creazione di valore insieme ad altri soggetti.

L'azienda può essere rifondata per darle continuità attraverso nuove competenze e nuove idee. La sfida per r-innovare l'impresa di famiglia non parla solo di rivoluzione digitale, ma anche di democratizzazione per uscire dall'autoreferenzialità del fondatore. In questa intervista con Gianluca Salvemini, Presidente di Italian Hotel Group - holding specializzata nell'ospitalità, proponiamo un caso studio particolare dove si parla di governance partecipativa, trasformazione tecnologica e di una nuova generazione che si affaccia. Perché chi non si digitalizza e non si evolve, non compete.

Mi racconti il tuo background imprenditoriale nell'ospitalità?

Parte tutto nel 1970 con mio padre che inizia

il suo percorso nel settore del turismo: dapprima con una formazione alberghiera, per poi passare alla posizione di direttore di hotel fino all'avvio di un proprio progetto imprenditoriale che nel 2005 raggiunge il suo apice arrivando a contare 14 villaggi con 500 dipendenti tra Calabria e Sicilia. Purtroppo però, **la crisi economica del 2008 colpisce anche la nostra realtà** e nel 2009 siamo vittime di un fallimento. Da qui **entro in campo io e, facendo tesoro di tutto il know-how familiare, decido di avviare una mia società:** nel 2009 acquisisco la prima struttura ricettiva e intraprendendo così un iter con altri imprenditori calabresi fino ad arriva-



Gianluca Salvemini
Presidente
Italian Hotel Group Holding Srl

re al 2019, quando propongo ai miei soci un'altra iniziativa: **la creazione di una holding e di un brand alberghiero finalizzato a sua volta ad altre acquisizioni dirette e alla proposizione del franchising**. Tuttavia, gli altri decidono di non aderire a questo progetto che scelgo di portare avanti in autonomia, dove **mio padre è sempre coinvolto e rimane nella gestione dell'attività pur non figurando tra i soci**- non posso fare a meno della sua esperienza e delle sue competenze per me molto preziose. Nasce così Italian Hotel Group.

Com'è la convivenza generazionale tra te e tuo padre nella conduzione di IHG?

Come accennavo prima, il Presidente della società sono io seppur mio padre sia ancora totalmente attivo nella gestione aziendale. **C'è un affiancamento e una convivenza** quindi, dove **io rappresento la parte più innovativa mentre lui-** anche per un discorso di età- **la tradizione**, la storicità e la conoscenza del settore da oltre 50 anni. Per certi versi il suo modello gestionale più antecedente funziona bene, ma manca di quella visione pionieristica e di sviluppo tecnologico che posso apportare io per dare il giusto mix. **La comunicazione avviene in modo molto sereno, ci si confronta** su quelle che sono i punti in oggetto e le continue evoluzioni del settore- è chiaro che ognuno di noi sviluppa i propri punti di vista in base alle sue propensioni ma, quando si tratta di prendere decisioni, ne parliamo sempre insieme. Grazie all'unione familiare riusciamo a conciliare il meglio di tutte le idee e portarle avanti. Inoltre, **stiamo lavorando anche dal punto di vista della formazione sulla prossima generazione**: mia figlia è prossima alla Laurea in Economia e Commercio ed inizia già a venire in azienda per iniziare a seguirne meccanismi e dinamiche.

Come avete suddiviso gli assetti societari della holding?

La società Italian Hotel Group Holding Srl è stata costituita con un capitale sociale di 100.000,00 euro così suddiviso: 76% dalla Società In Vacanza Srl, 12% dal Dott. Santi Paone, 12% dall' Avv. Eugenio Francesco Caputo. **La compagine sociale racchiude al proprio interno dei professionisti- un commercialista, un avvocato e un imprenditore turistico- che sono sinonimo quindi di competenze ed esperienze di valore per**

la gestione d'impresa. La Holding poi partecipa al 50% nelle società di gestione- abbiamo ingaggiato una società che si occupa appunto di gestione. Inoltre, abbiamo delle società satellite che si occupano dell'outsourcing, cioè tutto ciò che riguarda la parte del catering, piuttosto che dell'house-keeping. Sono quindi società riconducibili al Gruppo.

Mi hai accennato sopra riguardo alle acquisizioni, concentriamoci meglio sul tema...

Noi nasciamo con la villaggistica, con una specializzazione quindi sulle vacanze nei villaggi al mare. Nel 2019, siccome venivo da un concetto di catena, **il mio obiettivo era quello di sviluppare un brand che operasse a livello nazionale a 360 gradi nel comparto turistico- senza una specifica settorialità**, spaziando dal leisure al business; dal mare alla montagna al termale. Quindi **a questo scopo, nel 2019 acquisiamo realtà diverse**. Inoltre, volevamo con queste operazioni acquisire anche quel know how tale per poi andare in supporto di strutture terze: il 70% delle strutture italiane è in mano a piccole medie imprese a gestione familiare che necessitano di formazione e innovazione proprio per compiere quella evoluzione necessaria alla prosecuzione. Il nostro interesse verso le acquisizioni nasce proprio da questa visione ampia per applicare la nostra conoscenza del settore in maniera massiva. Nasce la necessità di acquisire strutture diverse per promuovere il turismo a 360 gradi, tutte accomunate però dalla esaltazione delle peculiarità del territorio. **Attualmente abbiamo 9 strutture**, ma ne abbiamo già in trattativa altre 4 per il 2023 e ne andremo ad acquisire sicuramente molte altre nel tempo: **l'idea è quella di non porsi limiti nelle acquisizioni- c'è uno scenario molto ampio al quale affacciarsi** e speriamo anche di internazionalizzare il brand (abbiamo già una sede a Budapest, Ostrava, Thirana e Malta) proprio per esportare il nostro senso di ospitalità.

Quali sono i vostri piani di sviluppo del brand?

Ci stiamo distinguendo in maniera molto forte sotto il punto di vista della tecnologia, **ci presentiamo come un gruppo molto innovativo a vantaggio dell'ospitalità**. Inoltre, sempre rimanendo in questo ambito, ci stiamo concentrando anche sulla **formazione** sia interna (per i nostri collaboratori) che esterna (per altri imprenditori) proprio per migliorare l'approc-



cio con la sfera digitale. Tutto questo va di pari passo anche con il miglioramento e **innalzamento degli standard**, vorremmo proprio presentarci e **identificarci come un brand di qualità** pur mantenendo alto anche il senso di accoglienza all'italiana.

Trasformazione digitale: quale contributo stai apportando?

Siamo sempre stati un gruppo orientato alla digitalizzazione, proprio a partire dalla gestione delle nostre attività per standardizzare tutti i nostri processi. Avendo questa vocazione per la tecnologia, questi anni di pandemia ci hanno permesso di rivolgerci a nuove relazioni, fino ad arrivare al contatto con la società Olimaint di Brescia di estrazione Olivetti. Sono gli unici che fanno parte del MSF- metaverse standard forum, ente a riconosciuto a livello internazionale per il metaverso. **Attraverso la nostra collaborazione è nata HG I-Tech e abbiamo pensato di portare l'ospitalità all'interno del metaverso**: gli abbiamo commissionato, attraverso tecnologie molto sofisticate, l'intera scansione delle nostre strutture ricettive per riprodurle fedelmente nel vro. Questa è sicuramente un'ottima opportunità per proporre il nostro prodotto, perché è possibile fare questa esperienza immersiva e realistica, visitando ambienti e destinazioni senza doversi spostare. Ci sarà inoltre un avatar per rispondere

alle domande del cliente/visitatore come un vero e proprio operatore, oltre alla possibilità di prenotare la stanza direttamente nel metaverso ed effettuare anche la transazione. È un progetto davvero entusiasmante ed innovativo e pensiamo di estenderlo, oltre il settore dell'ospitalità, in qualsiasi campo (eccetto la sanità dove non possiamo entrare).

Come si pone la vecchia generazione verso questo progetto? E la nuova?

Mio padre è molto incuriosito, però appartenendo ad una generazione diversa e precedente è un po' scettico su quelli che potrebbero essere i campi di applicazione ma, nonostante questo, lo guarda con interesse e ne segue gli sviluppi. Chiaramente non si discosta dalla solidità propria delle persone anziane che hanno fondato le loro sconfitte e le loro rinascite sulla concretezza. **Di contro c'è la nuova generazione, rappresentata da mia figlia, che si pone totalmente dalla parte dell'innovazione**. Il contributo ulteriore che potrà dare lei sarà sicuramente dal lato dell'applicabilità, intravedendo possibilità reali che noi ora non cogliamo grazie alla sua visione molto più lungimirante e da nativa digitale. **Mia figlia**, per me, **rappresenta la scintilla che alimenta il carburante e dà stimolo al motore per procedere con continuità su questa linea**.





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

RISTRUTTURAZIONE
E RILANCIO

FAMIGLIA
E IMPRESA

CESSIONI, APERTURA
CAPITALE



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

Ritornare alle origini dell'azienda di famiglia.

Il caso Biscottificio Cervo Srl

Intervista di **Daniela Abbondanza**



Nato alla fine dell'800 come panificio e pasticceria artigianale in provincia di Biella, il Biscottificio Cervo ha attraversato oltre un secolo di storia e quattro generazioni.

Nel '900 l'attività artigianale si è trasformata in azienda, sviluppando internamente competenze manageriali. Di recente ha avviato un processo di trasformazione regressiva, decidendo di tornare ad una

dimensione più artigianale, da un lato per inseguire la propria storica missione, dall'altro perché più profittevole dal punto di vista economico. Senza per questo abbandonare obiettivi di sviluppo e crescita. Abbiamo conosciuto Alessandro Gamba, 32 anni, discendente del Biscottificio Cervo ed attualmente alla guida dell'azienda insieme al padre Alberto.



Alessandro Gamba
Direttore
Biscottificio Cervo Srl

Alessandro, la vostra azienda ha oltre un secolo di storia...

Sì, la storia della famiglia Gamba e del Biscottificio Cervo corrono in parallelo.

Alla fine dell'800 mio trisnonno Luigi possedeva a Chiavazza, in provincia di Biella, un panificio artigianale. Agli inizi del '900 suo figlio Annibale (mio bisnonno) si specializza nel ramo della pasticceria tradizionale piemontese e nella biscotteria, creando una realtà che negli anni è diventata un punto di riferimento del territorio, tanto che il novellino viene riconosciuto come il biscotto ufficiale delle famiglie biellesi. **Nel 1926 nasce così il Biscottificio Cervo**: l'attività si ingrandisce, soprattutto nell'ambito della regalistica aziendale legata alle festività natalizie e si estende commercialmente oltre il nostro territorio, a seguito di investimenti su macchinari pensati per riprodurre in larga scala le nostre antiche ricette. **Oggi ci troviamo in una fase di rilancio** e alla guida dell'azienda ci siamo mio padre Alberto (terza generazione) ed io (quarta).

Come è avvenuto il passaggio generazionale tra la prima e la terza generazione?

Fino al 2015 al comando dell'azienda c'è stata la seconda generazione della nostra famiglia, guidata dal mio prozio, affiancato da mio padre. Quando lui è venuto a mancare **ci si è posti la questione di come razionalizzare gli assetti proprietari** e come proseguire nella gestione dell'azienda. Fortunatamente **si è giunti facilmente ad un accordo**: la sorella e il cugino di mio padre sono usciti dalla compagine societaria, decidendo di dedicarsi completamente ad altro. **Mio padre ha acquistato tutte le loro quote** ed oggi ne detiene il 100%. Io ho due fratelli che al momento studiano fuori all'università e non sono intenzionati ad entrare in azienda. Per questo ritengo di rappresentare il successore di mio padre nella gestione totale dell'azienda.

Come gestite il tema della governance?

I ruoli mio e di mio padre sono ambivalenti e **non c'è mai stato un netto distacco tra i nostri rispettivi compiti**. Dal 2016 lui è formalmente Amministratore Unico ed io sono inquadrato come impiegato. Nella pratica io ho preso in mano la gestione di tutta la continuità aziendale e propongo il budget, mentre mio padre è focalizzato sulla parte economica che prevede la gestione dei fondi. Nel periodo di alta stagione mi supporta

anche nella gestione ordinaria.

Nel complesso siamo comunque molto allineati e lui **ha sempre appoggiato le mie idee, compreso un cambiamento importante** che abbiamo fatto negli ultimi due anni, **cioè uscire dalla grande distribuzione** per concentrarci sull'e-commerce online e sul turismo gastronomico. Le regole della grande distribuzione, quali ad esempio il posizionamento sullo scaffale, la richiesta di volumi maggiori - con la conseguente scelta obbligata tra abbassare la qualità del prodotto oppure investire più risorse - erano aspetti che iniziavano a non collimare più con la nostra storica missione, che non intendevamo snaturare.

Ci sarà un ambito in cui tu e tuo padre non siete proprio allineati...

Nella gestione dei clienti più "difficili". Mio papà ha delle storiche relazioni commerciali con alcuni clienti a cui fa fatica a dire di no. Io sono un po' più drastico: li inviterei subito a scegliersi altri fornitori. Anche nel passaggio dalla GDO ad altri canali commerciali mio padre preferiva un passaggio graduale, mentre io sono apparso più deciso.

Come è arrivato il Biscottificio Cervo allo stadio in cui si trova attualmente?

Dopo l'uscita dei nostri parenti ci siamo resi conto che era necessario un rilancio dell'azienda.

Ci si è presentata un'occasione che abbiamo preso al volo: nel nostro territorio **c'era un'industria alimentare più grande della nostra**, con fatturati più ampi e con molto più spazio per fare ricerca e sviluppo. **Era in difficoltà** in quel periodo, così **mio padre ha deciso di acquistare parte delle quote** e, tra il 2018 e il 2019, di affittare anche un ramo dell'azienda, al fine di rilanciarla **e rivenderla nel momento più opportuno**, che si è manifestato nel 2021. Questa operazione è stata funzionale alla creazione di un punto di ancoraggio e sostegno per organizzare il rilancio di entrambe le aziende. **Oggi siamo tornati in parte alla manualità produttiva delle origini**. Questo ha comportato che i volumi che prima vendevamo in un mese, ora li vendiamo in un trimestre e a fronte di questo cambiamento il prezzo per il cliente finale è aumentato. Nonostante ciò **l'azienda risulta oggi più profittevole di prima: abbiamo più utili** di quando lavoravamo con la GDO.



Tornando alla continuità tra la seconda e la terza generazione, quali sono le principali sfide che avete affrontato?

Nel periodo intercorso tra gli anni '50 del '900 e il 2000, sotto la guida della seconda generazione, non ci sono state particolari evoluzioni dal punto di vista dell'ammodernamento dei macchinari produttivi e della parte commerciale. Si era molto attenti ai conti e si lavorava molto con il passaparola, non c'erano procedure interne, né un manuale della produzione. Si era concentrati sulla parte pratica della produzione piuttosto che sulla gestione organizzativa.

La terza generazione, quando è subentrata al comando, **si è trovata a gestire la sfida della ristrutturazione interna dell'organizzazione**, compreso l'ammodernamento di macchinari e la sistematizzazione di procedure per far fronte alle nuove sfide dei mercati.

L'altra sfida, che è ancora in essere, **riguarda lo studio della nostra immagine coordinata** e la conseguente creazione del nuovo ramo commerciale, **per posizionarci sia sull'online che nei piccoli punti vendita** che puntano alla qualità. Devo comunque dire che le premesse sono buone: pensa che pur non avendo ancora ridisegnato l'e-commerce (sarà uno dei nostri successivi passi), molti clienti abituati a trovarci sugli scaffali della GDO vi sono migrati in autonomia. Inoltre siamo stati contattati da più aziende della grande distribuzione interessate a trattare ancora i nostri prodotti, riposizionandoci vicino alla gastronomia/panetteria invece che su scaffale.

Nel corso dei decenni siamo anche riusciti a creare una rete di clienti internazionali per la nostra regali-

stica dolciaria aziendale, grazie ad imprenditori biellesi di terza e quarta generazione emigrati principalmente in Paesi europei come Germania, Francia, Spagna e Svizzera. Intendiamo dunque mantenere ed espandere questa rete all'estero.

Un'altra sfida per te sarà la trasformazione digitale...

Esatto e su due fronti. Sul versante della digitalizzazione aziendale, la questione è complessa. Da un lato abbiamo ancora dei macchinari degli anni '60 che non abbiamo intenzione di sostituire nel breve, visto che è stato reintrodotta molto lavoro manuale che è alla base della promessa che facciamo ai nostri clienti.

Dall'altro **abbiamo fatto degli enormi passi dal punto di vista organizzativo, introducendo un gestionale ed un sistema di archiviazione condiviso** che non avevamo mai avuto prima.

Cosa ti aspetti per i prossimi decenni?

Come membro della famiglia Gamba conto di **espandere i confini di tutto il lavoro** che è stato **fatto dalle precedenti generazioni**, con l'obiettivo di avere il giusto ritorno che garantisca una certa tranquillità alla nostra famiglia.

Siamo molto conosciuti sul nostro territorio, ora è tempo di renderci riconoscibili anche fuori.

A livello personale, quando l'azienda sarà stata completamente rilanciata, **mi piacerebbe creare qualcosa di nuovo, sempre restando nel settore alimentare**. Penso ad una nuova marca oppure una nuova linea di prodotti che si distacchi dal tradizionale e che esplori le nuove tendenze.



L'azienda di famiglia non è una monarchia

Il caso Compass Spa

Intervista di **Sofia Tarana**



Nata nel 1962 da un'opportunità che il Presidente di ENI, Enrico Mattei, offrì alla famiglia Passarelli Pula, oggi Compass continua ad essere concessionaria esclusiva dell'ente per il trasporto di bombole GPL. Con un'operatività attiva su Basilicata, Liguria, Toscana, Valle D'Aosta e un fatturato di 20 Mln/€ questa media impresa è giunta alla sua 4^a generazione con passaggi di testimone "impercettibili". Attraverso l'intervista ad Umberto Passarelli Pula, presentiamo questo virtuoso caso imprenditoriale italiano.

«Il papà Umberto trasportava, con il camion, le bombole di gas: Enrico Mattei era un amico di famiglia. La quarta generazione di Compass, che dal 1962 si occupa di prodotti petroliferi, ha raccolto molte testimonianze: insegne AgipGas, pompe di benzina, tabelle smaltate, gadget, libri e la ricostruzione di ufficio del "cane a sei zampe" fanno parte dell'archivio di casa Passarelli Pula. Il museo Mupass è nella sede di Vaglio (Potenza)» [Fonte: Il Sole 24 Ore, novembre 2022]



Umberto Passarelli Pula
CEO e Presidente CDA

Ripercorriamo le tappe dell'azienda fino ad oggi.

Abbiamo una bella storia aziendale. **La mia famiglia è originaria di Matelica, dello stesso paese di Enrico Mattei**, che era compagno d'infanzia di mio nonno. Nel 1962 lui e mio padre (ai tempi camionisti) si recarono all'hotel Eden in zona Piazza di Spagna a Roma per chiedere al Presidente se poteva aiutarli a migliorare la loro condizione professionale. Passarono due mesi, finché **Mattei chiamò mio nonno dicendogli: "potete andare in Lucania"** (ai tempi la Basilicata si chiamava Lucania, N.d.R.) **a trasportare per conto dell'ENI le bombole del gas".** Fu così che tutta la mia famiglia si trasferì a Potenza. **Oggi sono sessant'anni che trasportiamo le stesse bombole.** Il nostro fatturato è fluttuante per le oscillazioni dei prodotti petroliferi e si attesta intorno ai 20 Mln/€. Siamo giunti alla 4^a generazione con passaggi che non sono stati solamente indolore, addirittura impercettibili.

Come avete reso così positive le relazioni familiari in azienda?

Al primo posto: tollerando le cose di poco conto, non bisogna accanirsi sulle banalità. Oltre a questo c'è un altro principio basilare: **l'azienda di famiglia funziona se all'interno ci sono delle regole uguali per tutti, che prima di tutto devono rispettare i membri stessi.** *"In azienda non bisogna ragionare sulla base del rapporto di parentela"*: questa frase l'ho sempre detta in modo trasparente. In azienda siamo operatori per quella realtà, **ognuno ha un ruolo relativo al contesto imprenditoriale e non familiare.** Qualsiasi discendente si potrebbe arrogare dei diritti, ma ragionare così è sbagliato: ognuno si deve conquistare i propri vantaggi. **L'azienda non è una monarchia, non è come un regno che il figlio eredita per forza di cose.** È giusto che le imprese di famiglia le porti avanti chi ha numeri e qualità per farlo. Nell'azienda non si hanno diritti per grado di parentela, ma

per meriti- ci si afferma lavorando.

Avete un preciso sistema di governance?

Il nostro CDA composto da mio zio (socio di maggioranza al 50%) ed io e mia sorella (soci entrambi al 25%). Questa è ancora un'azienda che gli americani definirebbero "one man corporation", nel senso che la decisione finale è sempre di mia responsabilità. Tuttavia, ritengo giusto coinvolgere tutti, attraverso confronti, su qualsiasi questione (sia per scelte importanti, che di minor conto) perché tra di noi c'è molto rispetto e stima reciproca. **Su questa impostazione però vogliamo migliorare.** Nella nostra azienda ci avvaliamo anche molto dei consulenti-molto spesso il successo delle aziende è data dalla qualità dei consulenti. Mi piace avere al mio fianco persone specializzate alle quali esporre un problema e insieme a loro arrivare alle soluzioni.

Quali obiettivi passeranno in mano alla 4^a generazione?

La nostra azienda vive un momento di grande creatività: abbiamo tante idee. Vendiamo un prodotto che deriva dal fossile, tutto diventerà circolare e green-probabilmente tra 10 anni venderemo molto meno GPL rispetto a quello che vendiamo oggi. Quindi, che cosa stiamo facendo? **Dobbiamo convertire la nostra visione in chiave più sostenibile, diversificando verso settori più nobili** nonostante nella filiera fossile siamo quelli che alla fine della combustione inquiniamo di meno. Stiamo lavorando per creare un percorso parallelo grazie al quale l'azienda trarrà profitto dalla vendita di un'altra materia: stiamo già pensando all'idrogeno, alla mobilità sostenibile, a dei sistemi di accumulo di energia da fonti eoliche... ci vogliamo trovare pronti. Questo sarà un di più rispetto a quello che già facciamo. La nostra intenzione è anche quella di individuare delle start-up per la transizione energetica per poi decidere su quale investire.





REDAZIONE

La nostra redazione è composta da giornalisti **specializzati**
in **materie economiche e specialisti di Family Business.**



Direttore editoriale

Davide Mondaini

Docente di Economia e
Organizzazione Aziendale



Caporedattore

Sofia Tarana

Giornalista



Direttore responsabile

Erika Digiaco

Giornalista

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

FamilyStories l'estratto mensile di FamilyBiz

Aprile 2023



Maggio 2023



familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Leggilo sul sito

familybiz.it/familystory/

sede di Milano
via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.familybiz.it
redazione@familybiz.it

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna