

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

AGOSTO 2023

family**biz**

*Strategie di
brand extension
per un iconico
marchio
di famiglia*

ELEONORA CALAVALLE
AMMINISTRATORE DELEGATO

Pennelli Cinghiale Srl



SONIA CARNIO
SALES MANAGER

Nastrificio Sirene Srl



CLAUDIO FASCIOLA
GENERAL MANAGER

Casa della Tuta Srl



GIANNI NEROBUTTO
RESP. GENERALE E DIR. TECNICO

Nerobutto Srl

*Riorganizzare
il family business
per nuove
opportunità*

*Favorire
l'innovazione
nel family
business*

*Rinnovare l'azienda
di famiglia
nella scia della
tradizione*

AGOSTO 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.

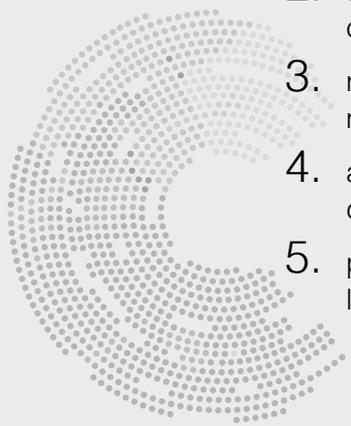
Chiuso in tipografia: agosto 2023

Family Business Arena 2023

Talk Show

FAMILY BUSINESS ARENA formula TALK SHOW:
il forum interamente dedicato ai temi più inediti del
Family Business - negli studi di BFC MEDIA (Milano)

In partnership con **BFC MEDIA Spa**
Forbes

- 
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

FORMAT FLESSIBILE

sessioni da
30 minuti



PARTECIPAZIONE ESCLUSIVA

2 Imprenditori
a sessione



PRESENZA SPECIALE IN STUDIO

Prof. Davide Mondani



CONDUZIONE E MODERAZIONE

guidata da
FBiz Magazine



Per maggiori informazioni scrivi a redazione@familybiz.it

Forbes

indice dei
CONTENUTI

5 **BENVENUTI**
Editoriale

6 **STRATEGIE DI BRAND EXTENSION
PER UN ICONICO MARCHIO DI FAMIGLIA**
Il Caso Pennelli Cinghiale Srl

11 **RIORGANIZZARE IL FAMILY BUSINESS
PER NUOVE OPPORTUNITÀ**
Il caso Nastrificio Sirene Srl

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

14 **FAVORIRE L'INNOVAZIONE
NEL FAMILY BUSINESS**
Il Caso Casa della Tuta Srl

17 **RINNOVARE L'AZIENDA DI FAMIGLIA
NELLA SCIA DELLA TRADIZIONE**
Il caso di Nerobutto Srl





DAVIDE MONDAINI
dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore.

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

Le aziende familiari tendenzialmente condividono una caratteristica comune: la capacità di cogliere nuovi business all'interno del proprio settore. Infatti, quando l'impresa giunge allo stadio di maturità, è vitale riorientare i propri business in qualcosa che la famiglia conosce bene o abbastanza bene.

Nel tempo, le aziende e le famiglie dovrebbero migrare ricorrentemente, ogni 2/3 generazioni verso nuove forme di creazione di valore- se non totalmente almeno parzialmente. In altre parole: **dovrebbero rilanciarsi**. Non solo quelle in difficoltà, ma anche quelle con buone fondamenta di business.

Considerare la trasformazione come una mossa radicale è ormai una convinzione sempre più obsoleta. Molte **imprese di successo optano per trasformazioni preventive** con l'obiettivo di **rafforzare** ancora di più **la competitività** e migliorare le prestazioni.

In questo numero di agosto ho raccolto **4 casi studio** tutti relativi al **tema del rilancio**- centrale per i family business. Vi presento questi leader lungimiranti (e le rispettive aziende) che hanno avuto il coraggio di andare oltre per intercettare opportunità virtuose.

Si parte con **Pennelli Cinghiale Srl**, family business iconico per il suo spot cult anni '80 specializzato in rulli e pennelli per edilizia. L'**Amministratore Delegato, Eleonora Calavalle**, parla nella sua in-



tervista di una trasformazione a livello di governance e di nuove strategie di diversificazione per intercettare altri segmenti di mercato.

Si prosegue con **Nastrificio Sirene Srl**, impresa familiare che ha saputo riqualificarsi nel campo della produzione di nastri. Come dichiara **Sonia Carnio, Sales Manager** e discendente: «*Abbiamo dovuto intercettare nuovi mercati per sopravvivere. [...] questo lavoro di riqualificazione è stato portato avanti da me e mio fratello*».

Claudio Fasciola, è **General Manager** di **Casa della Tuta Srl**, giovane discendente che ha apportato innovazione e digitalizzazione nel business di famiglia dedicato a divise da lavoro. Una vera e propria trasformazione che ha cambiato totalmente i risultati aziendali in soli 5 anni.

Infine, il caso studio di **Nerobutto Srl**- specializzata in tinteggiatura a 360 gradi con un'attenzione al settore del lusso. Il suo **Resp. Generale e Dir. Tecnico**, crede fortemente nell'evoluzione- visione che ha permesso di rinnovare l'azienda allargando sempre di più i settori di intervento e di aprirsi alle innovazioni.

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



Strategie di brand extension per un iconico marchio di famiglia

Il Caso Pennelli Cinghiale Srl

Intervista di **Sofia Tarana**



Fondata nel 1945 dal Commendator Alfredo Boldrini a Cicognara (frazione di Viadana-Mantova), la Pennelli Cinghiale Srl è un'azienda familiare produttrice di pennelli e rulli per edilizia. Leader a livello internazionale, con una maggior presenza nei mercati della costa mediterranea, ha esteso il suo core business anche al mondo delle vernici. Nota a tutti per il suo spot cult "Non ci vuole un pennello grande, ma un grande pennello" è un caso studio di successo grazie alla forza del suo marchio storico. Nuove strategie di marketing e sviluppo spingono il Family Business verso la diversificazione per diventare un global brand e coprire tutte le esigenze del "fai da te". Oggi l'impresa, giunta alla terza generazione, mantiene la sua caratteristica "in rosa" con una leadership spiccatamente al femminile. Qui l'intervista con l'A.D., Eleonora Calavalle, di recente nominata anche dalla rivista Forbes tra le 100 donne più influenti d'Italia.

Ripercorriamo i passaggi salienti di questo Family Business...

Tutto comincia negli anni '30 quando mio nonno, da bambino, andava con il calesse insieme al padre a vendere i prodotti locali (di Cicognara) in tutto il nord Italia: scope, spazzole e pennelli. **Questo spirito da venditore ambulante** viene sempre mantenuto e **sarà uno degli aspetti vincenti nelle strategie di sviluppo dell'azienda. Nel 1945 mio nonno fonda Pennelli Cinghiale** e lo fa all'interno di un garage con la presenza di sole 7 donne, che a mano producevano i pennelli e le scope-notare già la presenza della figura femminile (N.d.R.). Il marchio si sviluppa: già a fine anni '50



**Eleonora
Calavalle**

mio nonno si reca in Germania per valutare delle macchine mischiatrici e punzonatrici-le stesse che poi farà riprodurre in Italia. **Parte quindi la prima fase di meccanizzazione.**

E poi?

Negli anni '70 ci si sposta dalla vecchia fabbrica alla nuova, dove tutt'ora produciamo pennelli e rulli- mio nonno voleva uno stabilimento all'avanguardia che gli permettesse di continuare ad intraprendere i suoi viaggi "da venditore". Motivo per cui, qui, **c'è un passaggio manageriale ante-litteram:** capisce che per sviluppare la sua piccola impresa familiare non aveva alcune competenze e servivano esperti di finanza per poter dare l'avvio a quel volano virtuoso che gli servirà, non solo per importare la materia prima dalla Cina, ma anche **per affacciarsi al mondo della pubblicità.**

Anni '80: il marchio viene conosciuto in tutta Italia e **siamo i primi a vendere nei magazzini della GDO,** in affiancamento al retail tradizionale: tutt'ora noi abbiamo queste due anime. Parte poi anche l'internazionalizzazione arrivando a toccare mercati ai tempi sconosciuti: Medio Oriente, Kuwait, America, Costa D'Avorio, Macedonia... **Oggi stiamo investendo molto in automazione** con una tecnologia 4.0 che ci permette di produrre 11 mila pennelli al giorno.

Parliamo vostro iconico marchio di famiglia...

L'**advertising** di **Pennelli Cinghiale** è stata considerata, da massimi esponenti come l'Università Bocconi e la Sapienza di Roma, come un **vero e proprio pilastro.** Nel nostro **spot cult,** girato nel **1982** dal grande scenografo **Ignazio Colnaghi** (lo stesso della pubblicità "Ava Come Lava"), si trovano già elementi di forte innovazione. Infatti il padre della pubblicità contemporanea, David Ogilvy, ha riconosciuto in esso gli **elementi fondamentali per uno spot di successo:** ricreare un ambiente reale- il traffico in piazza Castello a Milano era vero. Secondo aspetto: "make the product, the hero"- il pennello messo in scena e trasportato dall'attore/ imbianchino era di oltre 3 metri. Infine, utilizzare un linguaggio semplice: "*Non ci vuole un pennello grande, ma un grande pennello*"- **solamente spostando un aggettivo si coglie l'essenza della marca Pennelli Cinghiale** che punta sulla qualità e non sulla quantità.

Quali strategie di branding mettete in atto oggi?

Oggi ci siamo chiesti come questo messaggio potesse arrivare alle nuove generazioni. È vero che molti ancora lo ricordano, ma **la marca va comunque tenuta viva** e comunicata con gli stessi valori ai giovani. Abbiamo identificato, nell'ironia e nell'essere



pop, l'essenza della marca. Oggi sui nostri social media, **trasferiamo quell'umorismo in una chiave completamente diversa**. Manteniamo sempre quell'attenzione al consumatore senza risultare troppo austeri, ma con un tone of voice fresco e attuale. Quindi, il piano di marketing e sviluppo della marca verso il futuro punta a **far diventare Pennelli Cinghiale un global brand**: non più solo pennelli e rulli, ma copriamo tutte le esigenze per il "fai da te" attraverso un preciso piano di diversificazione (oggi in gamma si trovano: vernici, stucchi, impregnanti...). Se dovessi dirlo con una formula: è una brand extension che fa leva sulla brand awareness. Questa strategia ci sta dando grandi soddisfazioni in GDO, dove c'è sempre più la necessità di scegliere un unico fornitore.

E a livello di trasformazione digitale quali sono state le innovazioni?

Sì, c'è stata una trasformazione digitale non solo a livello di social media ma anche di e-commerce. **Abbiamo dovuto cambiare pelle** e, per un'azienda come la nostra **non è stato facile**: è vero che la piccola azienda di famiglia ha sempre come vantaggio la flessibilità (intesa però come rapidità di risposta e problem solving), ma dall'altra parte **cambiare una cultura e una logica** è forse lo step più difficile. Anche perché, spostare una logica di vendita dal B2B al B2C non è scontato. Abbiamo scelto di **fornire delle soluzioni sul nostro e-commerce**: dei veri e propri kit con una mission/attività specifica.

Nelle aziende di famiglia sembra sempre tutto stupendo, è proprio così?

La famiglia è una grande risorsa: puoi fidarti del fatto che **la famiglia "sa gettare il cuore oltre l'ostacolo"** - questo credo sia l'**aspetto più bello** e peculiare dei family business. L'**aspetto**, credo, **peggiore** è quello che ci porta ad un dato terribile in Italia (direi sconcertante) che dalla prima alla seconda generazione c'è un **tasso di mortalità** del



50% e dalla seconda alla terza del 75%. Questo per la **difficoltà di gestione di rapporti personali e professionali**. In Italia poi abbiamo anche una cultura della grande famiglia patriarcale, con i figli che restano a casa fino a 40 anni e tutto questo lo si rispecchia spesso nelle aziende- **non si riesce mai a lasciare troppa autonomia** ed è la cosa che serve però di più in un family business. Io sono entrata in azienda nel 2004 dopo una Laurea in General Management in Bocconi, piena di buoni propositi. Mio nonno, però, mi ha collocata di fianco al fax per inviare le anagrafiche per i fornitori. Dopo qualche giorno **ho capito che nessuno mi avrebbe spiegato niente**, allora ho deciso di scendere in produzione per osservare un operaio specializzato. Sono stata con lui per quasi un anno ed è la cosa che mi è servita di più.

Perché la convivenza è così difficile da gestire in un'azienda di famiglia?

Perché con la convivenza si amplificano i problemi. Si amplificano i problemi di casa che vengono portati in azienda e in problemi dell'azienda e del lavoro vengono poi trascinati a casa. Quindi è una commistione di due cicli che bisogna imparare a scindere. Una regola che mi sono data da sola con l'esperienza- e che consiglio sempre a tutti- è **non prendere decisioni sul momento**. Basta anche solo darsi una notte di tempo, per due motivi: se sei una persona entusiasta, come lo sono io, lo sei nel bene ma anche nel male e quindi è necessario razionalizzare le scelte e spegnere la parte emotiva. In secondo luogo, quando ci sono dei problemi, **attendere** sgonfia in maniera naturale il problema stesso che si ridimensiona. È **vero che l'azienda familiare ha come pregio una certa rapidità nei processi decisionali, però non si deve trasformare in impulsività**- sono due cose molto diverse.

Chiarezza dei ruoli, altro tema che genera difficoltà nelle PMI familiari...

Nel mio caso posso dire che godo della fiducia di mia madre che è Amministratore Delegato insieme a me, quindi l'ultima parola mi viene sempre ceduta. **La chiarezza di ruoli** è un tema delicato perché è molto legato anche al carattere: è vero che ci sono gli organigrammi e gli statuti. Sappiamo, tuttavia, che nelle aziende familiari "il sangue" prevarica su tutte queste cose. Quindi, bisogna cercare di essere il più possibile chiari nelle richieste: "io mi sento forte nel fare questo...". Bisogna avere il coraggio di dirlo

e chiederlo- **attivare una buona comunicazione è fondamentale per stabilire poi posizioni nette e non fare confusione.** Non bisogna nemmeno avere paura di suggerire all'interno del ruolo di un altro membro familiare- dobbiamo imparare a trasferire idee non come imposizioni, ma come proposte.

Avete una governance strutturata o più flessibile?

Ci siamo semplificati negli ultimi anni: eravamo una SpA con un consiglio di amministrazione (praticamente identico alle quote dei soci) e avevamo una strutturazione che non ci rispecchiava. Quindi, **attraverso un processo di trasformazione siamo passati ad essere una Srl con due amministratori** con poteri disgiunti (**io e mia madre, Catuscia Boldrini**) che ci consente di essere sostituibili l'una con l'altra. Questa scelta ci dà grande flessibilità di gestione. Inoltre, **in azienda c'è anche mia sorella Clio (tra i soci)** che si occupa della parte digitale: lei segue di più la parte di comunicazione, io la sostengo nella parte trade/ e-commerce essendo più vicina alla parte commerciale.

In qualità di AD, qual è il tuo concetto di leadership e come ti sei guadagnata la fiducia in questa successione?

Definire se stessi è sempre molto difficile. Posso dire che la mia visione di **leadership fa leva sulla contaminazione**, sia perché mette insieme la parte più creativa di noi donne alla guida, sia perché si apre a nuovi orizzonti e settori collaterali. Nessuno aveva mai pensato di portare l'arte in azienda e di trovare un fil rouge con il pennello. Un'altra attività che mi ha dato ottimi risultati e, credo, anche affermazione all'interno dell'azienda è stato un concetto di economia circolare con il nostro vicino di azienda: il Designer Stefano Seletti. Grazie alla nostra collaborazione abbiamo trasformato latte di pittura, che normalmente vengono eliminate, in bellissimi contenitori di arredo. Fortunatamente queste contaminazioni si sono rivelate di successo e questo mi ha reso forte anche agli occhi degli altri- di recente **Forbes Italia mi ha nominata tra le 100 donne più influenti d'Italia**, è stata una sorpresa e anche un orgoglio. Ovviamente, un consenso così autorevole porta con sé anche maggior responsabilità: lo dice la parola stessa "influyente", quello che vai ad affermare ha un risvolto anche sulle scelte degli altri. Un altro aspetto che cerco di mettere in campo è un maggior spirito di squadra tra noi donne, ritagliarsi quei pic-

coli momenti in ufficio per **condividere punti di attenzione all'interno dell'azienda** senza correre subito a casa. La **politica dell'ascolto** mi è stata trasmessa molto da mia madre: interessarsi agli altri porta sicuramente riscontri positivi sul business.

Le aggregazioni sono ancora sporadiche tra le nostre PMI: come ti poni su questo punto per il tuo family business?

Le aggregazioni sono ancora così sporadiche per una questione di cultura- e sappiamo che la cultura ha dei tempi di cambiamento molto lenti. Le aggregazioni sono di successo quando le due parti sanno depositare le armi e capire che devono correre uno a fianco all'altro, diventando un'unica entità. Questo per noi è difficilissimo perché siamo abituati a fare ciò che vogliamo per la nostra azienda. Per noi le aggregazioni potrebbero essere un percorso assolutamente interessante, soprattutto perché vogliamo porci come global brand. **Occorre**, però, **non solo individuare l'azienda giusta, ma anche la persona giusta per la crescita verso il futuro.** In una situazione di quel tipo non si è più tra membri della famiglia, ma ad un certo punto arriva un soggetto (che prima era esterno) e che ora va guardato in un'ottica di membership. Non è certo semplice, ma dobbiamo sforzarci di farlo per raggiungere quella massa critica che ci permette di fare degli investimenti per spingere le aziende allo sviluppo.



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

Riorganizzare il family business per nuove opportunità

Il caso Nastrificio Sirene Srl

Intervista di Daniela Abbondanza



Nastrificio Sirene Srl è una piccola e media impresa familiare della provincia di Biella che ha saputo affermarsi e riqualificarsi nel campo della produzione di nastri, superando le avversità sopraggiunte con il “cigno nero” del 2008. Fondata nel 1980 dal giovane perito meccanico Nello Carnio, l'azienda inizialmente ditta individuale commercializzava telai, poi si è evoluta grazie alla passione del fondatore per la tessitura, che è stata trasmessa ai suoi due figli, Sonia ed Alessandro. Abbiamo incontrato Sonia Carnio, oggi Sales Manager dell'organizzazione, che ci ha raccontato come l'impresa si è trasformata negli ultimi 20 anni.

Sonia, quanto ha inciso la diversificazione nello sviluppo del vostro business?

Molto. Fino all'anno 2000 ci siamo concentrati sulla produzione di nastri per le bomboniere. **Se non avessimo intercettato nuove nicchie di mercato e nuove tipologie di clienti, oggi probabilmente non esisteremmo più** e questo lavoro di riqualificazione è stato portato avanti da me e mio fratello. I nostri nastri oggi vengono destinati al mondo del packaging (anche di lusso) in svariati settori, come quello dell'industria dolciaria e floreale, ma anche al mondo della moda e dell'arredamento. Abbiamo inoltre introdotto personalizzazioni del prodotto a vari livelli, anche grazie all'impiego di nuovi macchinari per la stampa. Un altro fattore che sicuramente ci ha aiutati è quello di aver sviluppato tutta la catena di produzione all'interno dell'azienda, così da poter controllare da vicino la qualità della stessa.

La crisi del 2008 è stata una delle principali sfide per la vostra azienda...

Esatto. **Quel “cigno nero” ha rappresentato per noi una svolta radicale, sia perché abbiamo completamente stravolto la nostra produzione, ma anche perché abbiamo dovuto**

intercettare nuovi mercati per sopravvivere.

Dal 2008 la Cina si è imposta sui mercati e tanti nostri concorrenti hanno smesso di produrre, iniziando ad importare. Anche noi ci siamo trovati di fronte a quel bivio: importare o continuare a produrre. Abbiamo scelto di investire in macchinari all'avanguardia ed abbiamo aumentato sia la produzione che la qualità della stessa, puntando sul valore del Made in Italy. Oggi siamo molto versatili e in grado di offrire tante tipologie di soluzioni per ogni settore (in termini di tessuti, colore, stampe personalizzate). Siamo molto distanti dall'approccio cinese, che ha altri costi ed altri tipi di normative. **Dopo tanti anni possiamo dire di aver preso una decisione lungimirante**, perché oggi stiamo fortunatamente assistendo ad un ritorno del valore del Made in Italy.



Qual è la vostra politica sulle materie prime in relazione alla vostra strategia di branding?

Noi acquistiamo le materie prime esclusivamente da aziende italiane e facciamo a monte molta ricerca su questo. Ci piacerebbe che queste materie prime fossero totalmente Made in Italy. Purtroppo però oggi la produzione di molti materiali, come poliestere, cotone, canapa, lino, viene ancora in parte delocalizzata all'estero.

Come gestite il tema della governance in azienda?

Nostro padre, Nello Carnio, ci ha trasmesso totalmente la sua passione per questo lavoro ed è tuttora al comando dell'azienda con il ruolo di Amministratore unico e legale rappresentante. Lui segue la parte della produzione. Mio fratello Alessandro segue tutta la parte amministrativa e tecnologica. Ultimamente ha apportato diverse migliorie a livello di automazione e digitalizzazione dell'azienda avendo un talento innato per la programmazione: pensa che ha sviluppato da solo il nostro nuovo gestionale, il quale riesce a coordinare tutte le nostre lavorazioni. Io invece seguo tutti gli aspetti commerciali e creativi che riguardano lo studio delle nuove tendenze.

Ognuno di noi ha quindi un ruolo ben distinto, opera in completa autonomia nel proprio ambito e ne è l'unico referente per la gestione quotidiana. **Quando ci riuniamo per discutere e prendere decisioni, lo facciamo per questioni più generali e decisive per il nostro family business. Questa è una regola fondamentale che ci siamo dati in famiglia** per far crescere l'azienda nel migliore dei modi, dato che appunto siamo molto uniti, abbiamo fiducia reciproca e la stessa motivazione alla base. Certamente ognuno ha le proprie idee e una propria visione su determinati argomenti. Nostro padre ad esempio è molto legato alla tradizione. **L'esserci attribuiti dei ruoli distinti ci aiuta comunque molto ad evitare possibili scontri** e ci fa lavorare con maggiore serenità.

In quale aspetto dell'evoluzione della vostra azienda è emerso maggiormente il confronto tra le due generazioni?

Nonostante mio padre abbia una mentalità molto aperta sul lavoro, **la parte in cui è emersa di più la differenza generazionale forse è la fase di cambiamento dei metodi di vendita e di organizzazione della rete commerciale che risale al 2006-2007**. Sembra banale ma vendere un nastro non è semplice, serve tempo, conoscenza approfondita del prodotto e amore per quello che si vende. Un nastro su una cartella colori può non dire

nulla, va mostrato, fatto maneggiare, va spiegato e avrà tutto un altro effetto. Soprattutto se la clientela non è più specializzata come un tempo e il proprio mercato viene inquinato da materiali di importazione che sono spacciati per nastri ma che, in verità, nastri non sono.

Dopo l'avvento di internet abbiamo così puntato tutto su pochi commerciali interni che affiancavo io direttamente nei giri clienti e che hanno sostituito gli agenti di commercio (plurimandatari); inoltre ci siamo focalizzati su cataloghi fotografici molto particolareggiati e cartelle colori inviati a ogni cliente. Devo ammettere che è stata una sfida bella e non facile, soprattutto per gli anni successivi, ma che oggi, possiamo dire, ci ha dato ragione.

Ti occupi in autonomia della gestione commerciale?

Sì, nel corso degli anni ho sviluppato il nostro portafoglio clienti nell'ambito del B2B, grazie alle diversificazioni di cui ti ho parlato. **Sono entrata in contatto con aziende che producono altri materiali per il confezionamento** del pacco regalo ed **ho creato con loro delle collaborazioni**, tra cui uno showroom condiviso.

Che progetti hai per far crescere l'azienda?

Creare nuovi posti di lavoro, dato che nel 2022 abbiamo avuto un sostanziale incremento di ordini e che prevediamo ulteriori possibilità di crescita. Sempre **l'anno scorso abbiamo concluso un'operazione di acquisizione di un'azienda di Biella che stampava nastri e produceva etichette per l'abbigliamento**, sia adesive che in tessuto. Quest'anno stiamo facendo la stessa operazione con un'azienda lombarda. Per noi è stata un'occasione per crescere inorganicamente, acquisendo macchinari, nuovi clienti e personale specializzato per poter ampliare il nostro raggio d'azione nell'industria della moda e dell'abbigliamento.

Oltre alle acquisizioni, avete mai pensato alla creazione di nuovi business?

Sicuramente ci abbiamo pensato, ma è ancora tutto in fase di definizione. **Stiamo ragionando su un nuovo business** e stiamo cercando di capire se crearlo internamente all'azienda oppure all'esterno, come attività parallela.

La tua visione del futuro?

Stiamo lavorando affinché il nostro business non sia più solo ciclico e legato ai picchi stagionali.

Vorrei poter lavorare a ritmi costanti tutto l'anno, consolidando tutto ciò che nostro padre ha creato da zero. È un riconoscimento che dobbiamo in prima battuta a lui, perché lo abbiamo visto impegnato in questo progetto per tutta la sua vita.



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 nascosto 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

Favorire l'innovazione nel family business

Il Caso Casa della Tuta Srl

Intervista di Sofia Tarana



Chi non digitalizza non compete. In un mercato che cambia rapidamente, difficilmente le strategie durano più di una generazione. Ricalcare passivamente le impronte dei predecessori, non è percorribile. Occorre, invece, innovare per favorire la crescita della propria impresa. Le responsabilità dei giovani leader passano anche dalla trasformazione digitale. Casa della Tuta Srl, azienda familiare torinese specializzata nel retail di tute da lavoro, rappresenta un caso studio interessante per toccare il tema dell'innovazione all'interno del family business. In questa intervista, Claudio Fasciola-General Manager e discendente di terza generazione, ci spiega questo vincente cambio di paradigma.

Origini di questo family business: le tappe principali...

Nasciamo a Torino, con un banco nel cuore di Porta Palazzo- uno dei più grandi mercati all'aperto d'Europa. La zia di mia nonna, nel 1933, aveva una bancarella con un'insegna in legno con scritto "Casa della Tuta" dove vendeva indumenti da lavoro. **Mia nonna, poi, raccoglie le redini dell'attività e apre il primo negozio** sotto alla Galleria Umberto (dove siamo tutt'ora). La prima innovazione introdotta è stata quella di passare ad una logica di prezzi fissi- contrariamente alla contrattazione da mercato. **Dopo un po' di anni entra in azienda anche mia mamma** e si ampliano passando da una vetrina a tre- sempre sotto alla Galleria. Iniziano, inoltre a fare sempre di più fornitura all'interno delle aziende e non solo un lavoro al dettaglio. Negli anni '90 **entra nell'impresa di famiglia anche mio padre** ed il negozio si espande ancora: iniziamo a



Claudio
Fasciola

Maria
Tibiletti



lavorare su tutti i settori con sempre più attenzione al brand. **Io arrivo nel 2018 in azienda**, dopo un percorso di studi al Politecnico per la laurea triennale e in Bocconi per quella magistrale e un'esperienza di lavoro a Londra in ambito digitale. Avevo sempre l'idea, però, di tornare in Italia per proseguire la tradizione di famiglia...

Il tuo ingresso, come discendente di terza generazione, ha portato ad un cambiamento verso l'innovazione...

Il nostro family business è cambiato molto negli ultimi 5 anni. Quando sono arrivato io non disponevamo nemmeno di un gestionale- avevamo tantissime referenze nel magazzino "contando tutto a mano", i conti in cassa venivano fatti con la calcolatrice senza un barcode... **Il primo investimento** su cui ho puntato è stato quello di **digitalizzare il magazzino e i processi in negozio** attraverso un gestionale. **Nel 2019 abbiamo lanciato il primo e-commerce**, con l'idea di andare all'estero: Casa della Tuta ci sembrava un po' commerciale e abbiamo quindi cambiato nel 2020 con il nome *La-tuta*. Quando siamo andati online con il primo sito il team era ancora molto piccolo ed eravamo solo in due, infatti non abbiamo fatto nessun investimento di marketing ma abbiamo solo caricato i prodotti online per vedere come andava. **Poi è arrivato il**

Covid e il sito ha avuto una frequentazione altissima perché siamo stati tra i primi ad aver proposto la mascherina in stoffa lavabile- avevamo dei laboratori che producevano per noi che avevamo a disposizione di tessuti anti-batterici. In Google siamo stati per tre mesi tra i primi 3 risultati in organico per la ricerca di mascherine lavabili. Gli ordini erano tantissimi e non riuscivamo a gestirli, quindi in pochi giorni abbiamo ingaggiato un'agenzia di sviluppo e siamo riusciti ad automatizzare tutto. **Nel 2020 siamo riusciti a chiudere con lo stesso fatturato del 2018.** Il sito cresce, l'azienda anche e assumiamo sempre più persone: adesso siamo 16. **Nel 2022 abbiamo chiuso a 2.6 Mln/€ grazie all'online. Per il 2023 prevediamo** di arrivare a 3.5 Mln/€, con **un raddoppio di fatturato** in tre anni e mezzo.

Rispetto a prima, oggi avete un piano di marketing ben preciso?

Sì, adesso in digital marketing abbiamo un budget di 150 mila €/anno con cui **cerchiamo di far crescere tutto il nostro business online.** Abbiamo una persona che si dedica a tutta la parte e-commerce, un'altra che gestisce tutta la parte di contenuti (video, foto, testi, ...) per i canali social. In ambito sales ci sono cinque persone per tutta la gestione degli ordini. **Tutti gli investimenti sono stati finanziati con la nostra liquidità, senza finanziatori esterni e vogliamo crescere in modo sostenibile.** Per due anni, per conto di SACE abbiamo vinto un finanziamento per l'export. Oggi il nostro sito è fruibile sia in lingua inglese che spagnola, nuovo mercato al quale ci siamo avvicinati da pochi mesi- lì il budget in marketing è più ridotto, ma nonostante questo stiamo avendo un buon riscontro.

In azienda siete tu, tua moglie Maria e tuo padre Marcantonio (tua madre, Manuela, ha un ruolo più istituzionale): com'è la convivenza intergenerazionale?

Prima di entrare nel 2018, grazie alla mia esperienza in una start up londinese, **mi sono presentato ai miei genitori con un piano**- quasi come se fossi andato da degli investitori. Gli ho detto: «Oggi la nostra azienda è un negozio, molto conosciuto, con tutte le basi per crescere. Il mio primo passo è digitalizzare l'azienda, il secondo creare un e-commerce con un'ottica europea, poi ci possiamo espandere con più negozi sul territorio italiano». Una vol-

ta approvato questo piano, dopo vari confronti, mi hanno dato da subito carta bianca. **Non ci sono mai state grosse conflittualità, l'aspetto più difficile è stato far comprendere che le cose stavano cambiando soprattutto nei processi logistici e nella gestione del cliente.** Mia madre, abituata da 30 anni a lavorare in un modo molto operativo, ha avuto qualche difficoltà nell'approcciarsi alla nuova strutturazione ma ha riconosciuto che era la scelta giusta e ha preferito fare uno step indietro rimanendo in azienda solo come Presidente. Con mio padre il rapporto è sempre stato ottimo, tutt'ora lavora in negozio, gestisce il cliente che viene fisicamente e cura i rapporti con i fornitori più storici. **Tutti i familiari sono stati sempre molto aperti al cambiamento.**

A livello di governance vi siete già strutturati? Siamo ancora piccoli e poco strutturati, ma vogliamo sicuramente crescere e puntiamo a diventare una grande azienda e non escludiamo l'ipotesi di aprirci a capitali esterni. **La cosa bella è che facciamo il nostro consiglio di amministrazione annuale-** solitamente riunendoci nella casa di montagna di famiglia- dove presento i risultati dell'anno precedente e gli obiettivi per l'anno che verrà e tutto viene condiviso e deciso insieme.

Hai toccato tu, prima, il tema dell'apertura

a capitali esterni: mi spieghi meglio?

Per crescere e per farlo in modo più veloce naturalmente **non puoi basarti solo sul tuo cash-flow.** Con l'ambizione di aprire più punti vendita e potenziare anche l'e-commerce, avremo bisogno di immettere altro capitale nell'azienda- come lo faremo ancora non lo sappiamo per certo. Un'opzione potrebbe essere quella di aprirci a capitali esterni, **forse la scelta a più alto valore aggiunto per noi sarebbe** trovare una figura di alto profilo con un'elevata expertise in ambito retail- intendo **una figura manageriale** da inserire nel board, aprendo la nostra realtà familiare. **Quindi più che un capitale economico, abbiamo necessità di un capitale umano e un altro know how per intraprendere questa accelerazione.**

In uno scenario lontano, se non ci fosse continuità, saresti aperto ad una strategia di exit?

Io sono assolutamente contro i tabù delle aziende di famiglia, come potrebbe essere questa questione. Sono papà da poco, quindi **la discontinuità al momento non possiamo prevederla ma** le cose possono cambiare e **sono assolutamente aperto per considerare la scelta migliore per la famiglia** e per conservare anche quanto è stato fatto. Per ora, però, abbiamo solo grandi piani di crescita attraverso l'innovazione.



Rinnovare l'azienda di famiglia nella scia della tradizione

Il caso di Nerobutto Srl

Intervista di Annarita Cacciamani



Tradizione e innovazione si coniugano all'interno di Nerobutto Srl, azienda con sede a Grigno Valsugana, in Trentino. A fondarla nel 1978 è Tiziano Nerobutto che appena maggiorenne, inizia a lavorare come imbianchino. La crescita è veloce, grazie anche al contributo del fratello, entrato due anni dopo, e dei figli di entrambi. Nerobutto Srl oggi si occupa di tinteggiatura a 360 gradi, lavorando in ogni tipo di cantiere. L'azienda opera, infatti, in diverse aree, dal restauro di edifici storici agli edifici di nuova costruzione. La svolta arriva nel 2004 con la nascita del dipartimento Calcherà San Giorgio, che si occupa di produrre materiali, con un suo laboratorio di ricerca & sviluppo orientato a soluzioni green e consulenza.

Calcherà San Giorgio è oggi guidata da Gianni Nerobutto, figlio di Tiziano che ricopre il ruolo di responsabile generale e direttore tecnico. «Evolversi è fondamentale per rimanere al passo coi tempi. Bisogna confrontarsi con il mercato per non rimanere ancorati a logiche vecchie – ci racconta. In azienda lavorano mio padre Tiziano e mio zio Francesco, che sono un po' al

centro di tutto ed hanno la supervisione generale. Poi ci siamo io, mia sorella e i nostri tre cugini». «Fin dall'inizio – ha chiarito Gianni - mio padre e mio zio si sono dati ruoli chiari senza sovrapporsi ed è così anche oggi. Ognuno di noi si occupa di un settore ben preciso ed ha ampio margine decisionale, oltre che il pieno rispetto degli ambiti di competenza degli altri».

Quando nasce Nerobutto e di cosa si occupa?

Nerobutto nasce nel 1978. È stata fondata come impresa individuale da mio padre Tiziano Nerobutto, allora giovanissimo, e faceva tinteggi. Poi è entrato in azienda suo fratello, Francesco, anche lui molto giovane. Entrambi hanno iniziato a lavorare appena maggiorenni. Hanno continuato a fare tinteggi, ma hanno differenziato sempre più i settori di intervento. Oggi, ad esempio, lavoriamo sia nei restauri di palazzi storici, sia in edifici di nuovissima costruzione dotati di tutte le ultime tecnologie. Abbiamo 103 dipendenti ed abbiamo lavorato in palazzi molto importanti quali il Parlamento di Vienna o Fondazione Prada, o ancora il Tempio Mormone di Roma. Abbiamo anche un



Famiglia Nerobutto

dipartimento – Calchèra San Giorgio- all'interno del quale **operano 18 dipendenti**, con un'età media inferiore ai 40 anni e dei quali 8 sono donne – che produce materiali quali intonaci, malte e finiture e offre consulenza ad altre aziende, attive nei restauri o nella bioedilizia.

Gianni, quando entra in azienda e quale ruolo ricopre?

Sono cresciuto in questa azienda e con questa azienda, dato che siamo nati nello stesso anno. All'inizio era molto piccola e io vi lavoravo ogni estate. **Entro ufficialmente nel 1997**. Fino al 2004 lavoro nei cantieri. **Nel 2004 nasce** Calchèra San Giorgio, **il dipartimento** che lavora per così dire conto terzi, e ne divento il responsabile. **È stato un po' il rimarcare anche un passaggio generazionale**, tirando una riga tra competenze della prima generazione e quelle introdotte da noi della seconda. Ma è stato tutto facile e condiviso fin da subito. E l'armonia di competenze, ruoli e affetti tra di noi è assolutamente evidente a chi ci incontra anche solo una prima volta.

Sin dalla sua nascita Nerobutto ha differenziato i suoi settori di intervento. Quanto conta per un'impresa di famiglia riuscire a rigenerarsi e aprirsi a nuovi business?

Sin dall'inizio mio padre e mio zio hanno **cercato di differenziare il più possibile l'attività**. Evolversi è fondamentale per rimanere al passo coi tempi. Bisogna confrontarsi con il mercato per non rimanere ancorati a logiche vecchie. Nello stesso tempo, non bisogna dimenticare la propria origine e il proprio territorio. Mio padre e mio zio hanno avviato l'azienda davvero giovanissimi, oggi **noi della seconda generazione cerchiamo di andare avanti innovando nella tradizione**. La nostra crescita e la nostra evoluzione sono avvenute in modo naturale, guardando avanti senza dimenticare da dove veniamo. Come accennato, **nel 2004 abbiamo aperto** Calchèra San Giorgio, **un dipartimento a sé** stante con sede in uno storico edificio rurale. Si tratta di “un maso” restaurato e riqualificato in classe energetica A+, nel quale si trovano gli uffici tecnici, la sala espositiva e dove si svolgono corsi di formazione rivolti a professionisti, tecnici, imprese ed artigiani. E questo proprio per mettere assieme tradizione ed innovazione. Rientra nella società Nerobutto Srl, ma **è un marchio registrato** con il quale usciamo sul mercato. Abbiamo fatto questa scelta **per posizionarci meglio**. Nei fatti, operiamo come fossimo due realtà differenti (e questa è probabilmente anche la percezione che si ha all'esterno) anche se c'è molta sinergia e dai cantieri di Nerobutto Srl ci arrivano le idee. In Calchèra San

Giorgio ci occupiamo anche di ricerca e sviluppo in collaborazione con il Politecnico di Milano assieme al prof. Marco Imperadori e il centro di ricerca Eurac di Bolzano. Uno degli obiettivi è capire come recuperare gli scarti in ottica di un'economia circolare. Nasce così il prodotto Calcedicampo intonaco, premiato al Klimahouse proprio perché completamente composto da materie di recupero come gusci d'uova e lolla di riso.

Come è strutturata la governance dell'impresa? Avete elaborato una strategia per definire i ruoli in azienda ed evitare conflitti tra fratelli e cugini?

In azienda lavorano mio padre Tiziano e mio zio Francesco, che sono un po' al centro di tutto ed hanno la supervisione. Poi ci siamo io, mia sorella e i nostri tre cugini. **Fin dall'inizio, mio padre e mio zio si sono dati ruoli chiari**, senza sovrapporsi. Anche oggi è così ed in questo modo evitiamo contrasti e fraintendimenti. Ognuno di noi si occupa di un settore ben preciso ed ha ampio margine decisionale. Io, mia sorella e uno dei miei cugini ci occupiamo di Calchèra, mentre mio padre, mio zio e altri due cugini sono in Nerobutto Srl. **Le responsabilità sono ben definite**.

La società e la tecnologia evolvono rapidamente. A volte le imprese di famiglia rimangono, invece, ancorate alla tradizione. Pensa possa essere utile aprirsi a manager esterni alla famiglia?

All'interno di Nerobutto Srl, i dirigenti sono tutti membri della nostra famiglia. In Calchèra San Giorgio, invece, abbiamo dato responsabilità a figure esterne che gestiscono in autonomia la loro area. **Ci siamo quindi aperti verso l'esterno**, facendo andare di pari passo tradizione ed innovazione. Le persone che hanno iniziato a lavorare con noi sono persone con un curriculum molto importante e il fatto che abbiano scelto di venire a lavorare da noi significa che siamo un'azienda attrattiva. Questo nonostante la nostra sede si trovi in un paesino del Trentino e non in una grande città. Inoltre, siamo legati al nostro territorio ma ci spostiamo per lavorare in tutta Italia ed anche all'estero. **La crescita sta nella competenza**.

Quali sono gli organi della governance aziendale? Nerobutto Srl ha un consiglio di amministrazione o un amministratore unico?

Gli amministratori dell'azienda legalmente sono mio padre Tiziano e mio zio Francesco. Nella realtà dei fatti, **le decisioni importanti vengono prese dopo un confronto tutti assieme**.



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

Giugno 2023



Luglio 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