

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

SETTEMBRE 2023

family**biz**

*Evolvere il
family business
attraverso
unione e
condivisione*

MARCO FARCHIONI
EXPORT MANAGER

Farchioni Olii Spa

AMBROGIO INVERNIZZI
PRESIDENTE

Inalpi Spa

ELIA CAMPETELLA
CEO

Campetella
Robotic Center Srl

ANDREA RIVELLI
PRESIDENTE DEL CDA

Alutitan Spa

*Adottare una
leadership partecipata
per il proprio
family business*

*Allenati
a innovare
il family business
da oltre un secolo*

*Governance: dopo
un'apertura a terzi,
il ritorno alla
famiglia proprietaria*

SETTEMBRE 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.

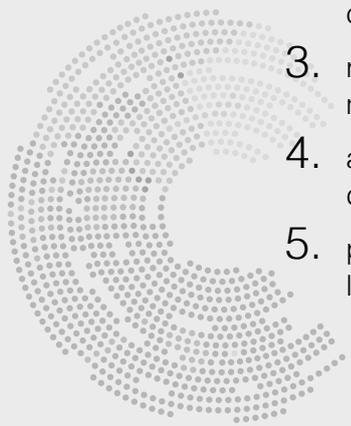
Chiuso in tipografia: settembre 2023

Family Business Arena 2023

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

Talk Show

In partnership con BFC MEDIA Spa Forbes
I dieci temi che verranno affrontati:

- 
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 **EVOLVERE IL FAMILY BUSINESS
ATTRAVERSO UNIONE E
CONDIVISIONE**
Il caso Farchioni Olii Spa

10 **ADOTTARE UNA LEADERSHIP
PARTECIPATA PER IL PROPRIO
FAMILY BUSINESS**
Il caso Inalpi Spa

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

13 **ALLENATI A INNOVARE
IL FAMILY BUSINESS DA
OLTRE UN SECOLO**
Il Caso Campetella Robotic Center Srl

16 **GOVERNANCE:
DOPO UN'APERTURA A TERZI,
IL RITORNO ALLA FAMIGLIA
PROPRIETARIA**
Il caso Alutitan Spa





DAVIDE MONDAINI
dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore.

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

Salvaguardare la coesione familiare. Strutturare la family governance nel rispetto dei propri valori aziendali. **Non sottovalutare gli aspetti relazionali e comunicativi per la continuità.** Queste le macro-tematiche che emergono dalle ultime interviste raccolte dal team di giornalisti specializzati di Family Biz.

Essere un imprenditore responsabile richiede molte più **risorse** che essere semplicemente custode di un'impresa. **Significa operare con strategia,** visione e prontezza decisionale per un avvicendamento non solo duraturo a livello temporale, ma anche soddisfacente in termini di performance.

Ecco che prendere in considerazione meccanismi e dinamiche funzionali ad apportare nuova linfa al proprio family business diventa vitale. A partire proprio dall'**unità della famiglia**- ingrediente prezioso per la conservazione del patrimonio, non solo finanziario, ma anche socio-culturale della famiglia.

Il lavoro di strutturazione della governance familiare rappresenta un asse portante per il successo di un family business. Sebbene non esista un modello di default, l'impostazione di un sistema vero e proprio può contribuire ad estrapolare il meglio della propria impresa.

Infine, **considerare gli aspetti relazionali dell'azienda** non deve essere un fine secondario soprattutto in fase di successione. Creare un forte senso di appartenenza ed identità familiare rafforza il nuovo leader e crea anche una tutela contro possibili interessi di terze parti e prevaricazioni manageriali.



In questo numero di settembre ho raccolto **4 casi studio** che rispondono a questi obiettivi. Vi presento gli imprenditori (e le rispettive aziende) che nelle loro testimonianze dimostrano impegno e dedizione nel perseguire o aver perseguito queste buone pratiche.

Si parte, attraverso l'intervista con l'**Export Manager Marco Farchioni**, con **Farchioni Olii Spa**-azienda leader nella produzione di olio, birra, vino e farine. Questo family business investe in continuità attraverso l'evoluzione che viene favorita da un modello decisionale condiviso, in cui l'unione fa sicuramente la forza.

Si prosegue con **Inalpi Spa**, impresa familiare operante nel settore lattiero-caseario. Attualmente la leadership è in mano al **Presidente, Ambrogio Invernizzi**, che con un modello partecipato e condiviso con tutta la famiglia, guida la propria azienda verso l'innovazione.

Elia Campetella è **CEO** di **Campetella Robotic Center Srl** che progetta e realizza sistemi robotizzati per l'automazione di processi industriali e per la lavorazione delle materie plastiche. Nella sua intervista racconta: «Abbiamo sviluppato un piano industriale che prevedeva la creazione di una struttura manageriale che ritenevo essenziale».

Infine, il caso studio di **Alutitan Spa**, family business che opera nel campo dell'estrusione dei metalli. Il **Pres. del CDA, Andrea Rivelli**, spiega il passaggio da una comunicazione interna (praticamente assente) ad un intenso lavoro ad hoc sul miglioramento dei rapporti interpersonali.

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

Evolvere il family business attraverso unione e condivisione

Il caso Farchioni Olii Spa

Intervista di Sofia Tarana



Da ben 10 generazioni la famiglia Farchioni produce nel cuore dell'Umbria, in provincia di Perugia, olio, vino, birra e farina raggiungendo le tavole di tutto il mondo. Il gruppo rappresenta un ecosistema di imprese composto da ben 16 società e raggiunge un fatturato totale di 137 Mln/€ con 232 dipendenti. Questo family business investe in continuità attraverso l'evoluzione che viene favorita da un modello decisionale condiviso, in cui l'unione fa sicuramente la forza e... impresa forte significa famiglia di successo. Di questo e molto altro abbiamo parlato con il discendente nonché Export Manager-Dir. Marketing e Ricerca e Sviluppo, Marco Farchioni.

Brevi cenni storici di un family business così longevo...

La nostra famiglia, come dicono gli americani, è **"same family, same company since 1780"**.

La storia di questa realtà inizia nel 1780 e, al centro del nostro modo di fare impresa, c'è sempre stata la filiera: dapprima intesa come coltivare, trasformare e vendere- questi sono i tre capisaldi fondamentali che, ovviamente, oggi si sono un po' evoluti. Tutto è partito nelle campagne dell'Umbria, in provincia di Perugia, con un piccolo mulino a pietra: non siamo mai stati nobili, ma contadini- trasformatori-commercianti che è una definizione un po' strana perché, un tempo, o eri contadino (che coltivava il grano) o trasformatore (che produceva la farina) o commerciante (che la vendeva). Noi, invece, ci siamo sempre occupati di tutti e tre i passaggi avendo sempre e comunque un utile, aldilà dell'andamento dei mercati. La storia dell'olio è più recente: l'azienda Farchioni Olii Spa, come la conosciamo oggi, nasce nel 1920 quando il mio bisnonno al ritorno



Marco Farchioni
Export Manager
Farchioni Olii Spa

dalla 1^ guerra mondiale (ultimo tra 8 sorelle), constatando che il capitale familiare si era dissipato tra i tanti membri, vende la sua quota ai generi. Sposa la mia bisnonna, proprietaria di vari terreni coltivati a uliveti: la famiglia Farchioni riparte e sceglie Giano dell'Umbria come sede per la propria attività costruendo il primo frantoio elettrico per la produzione e trasformazione dell'olio. Così oggi ci poniamo nel mercato mondiale come azienda leader nell'olio extra vergine di oliva: il nostro prodotto è tra i più venduti in Italia e Inghilterra; in Germania nel biologico. Nel tempo siamo cresciuti con altri business: il birrifico Mastri Birrai Umbri, la cantina Terre De La Custodia mantenendo il mulino con il core business storico di farine.

In quale stadio si trova oggi l'azienda?

La crescita non è sempre l'obiettivo, lo scopo primario. Ti riporto un detto che è fondamentale in ogni famiglia: il fatturato è l'orgoglio, l'utile è necessario. **A noi importa l'evoluzione**, che è una cosa diversa. **L'azienda si deve evolvere perché il mondo a sua volta si evolve, se no finisci per scomparire. Il vantaggio del nostro family business è che si evolve attraverso una condivisione**: noi ci riuniamo ogni lunedì mattina per confrontarci, qualche volta anche animatamente, sul da farsi- cioè su come è giusto procedere per andare avanti nelle scelte aziendali. Siamo arrivati fino ad adesso in questo modo perché ci sono due regole fondamentali: uno non ci sono dividendi, due **ognuno della famiglia fa il manager del ta-**

lento che ha. Il modello di sviluppo, quindi, **è un modello manageriale**: ognuno della famiglia ha un compito che deve portare avanti e per il quale deve essere responsabile e corre dei rischi- ma il rischio d'impresa è coperto dalla famiglia, cioè ci si può permettere di rischiare (condividendo) perché non ci sarà qualcuno che ti licenzia, ma un padre alle spalle che ti saprà collocare al posto giusto o consigliare. **Il maggior vantaggio di un family business è proprio questo: poter intraprendere un'evoluzione e dei rischi senza temere di perdere tutto**- ovviamente stando nei limiti del capitale.

Chi oggi è attivo in azienda e come vi siete suddivisi i compiti?

Le aziende sono 16 in totale, quindi in tutte queste aziende ricopriamo vari ruoli. Detto questo, **il mio ruolo principale è quello di essere Export Manager- Direttore Marketing e Ricerca e Sviluppo. Mio fratello, Giampaolo Farchioni, è il Direttore Vendite Generale. Mio padre, Pompeo Farchioni, è il Presidente della Farchioni Olii Spa** e da decano si occupa di tutto il reparto agricolo. Poi c'è **Roberto Farchioni che è l'Amministratore Delegato** che si occupa anche dell'Ufficio Acquisti- aspetto molto importante nel settore dell'olio. **Mia sorella, Cecilia Farchioni, è la più giovane dei discendenti e si occupa dell'internazionalizzazione dell'impresa** con sviluppo della Farchioni Olii in UK- questo perché l'ultima generazione è quella



più pronta ad affrontare una globalizzazione.

Avete più business attivi: è corretto quindi parlare di diversificazione per il vostro family business?

In realtà non proprio. Molti mi fanno questa domanda: cosa c'entrano tra di loro il mondo dell'olio, del vino, della birra e della farina? La risposta è questa: in agricoltura è la rotazione agraria che permette di garantire il lavoro nei campi per 12 mesi continuativi all'anno. Quindi **più che diversificazione, si tratta di un efficientamento che è parte del nostro DNA** ed è necessario in ambito agricolo. Il nostro modus operandi è **quello che noi definiamo "autarchia aperta"** che significa cercare di produrre e dare al mondo attraverso tutto ciò che ci circonda ed è la regola di un buon governo di un'azienda contadina.

Ecco, a proposito di buon governo: avete un preciso sistema di governance?

Ognuno di noi ha delle responsabilità ben precise- siamo dotati anche della certificazione 231 che ci dice chi deve fare che cosa e in quale ambito. **Quindi il modello di governance è molto ben dichiarato: non è flessibile, ma condivisibile.** Questo perché se ognuno di noi ha delle responsabilità, non è detto che debba agire per forza da solo. **Tutte le decisioni vengono ponderate e intraprese a livello di board** per non creare confusione nel mercato e tra i dipendenti.

Per quanto riguarda gli investimenti importanti come avviene il processo decisionale?

Noi abbiamo un investimento medio di 10 milioni di euro all'anno a budget per tutte e 16 le società. Per tanti motivi che possono essere: rinnovo degli impianti, acquisto di nuovi terreni, ... La nostra famiglia ha un know-how storico e la condivisione quotidiana permette che questo non muoia ma evolva- dal know-how si crea un prodotto o si crea un'impresa. Ad esempio, il know-how del fare birra ci ha permesso di creare un distillato di birra e nel 2024 avvieremo una nuova divisione nella distilleria dove ovviamente andremo a produrre direttamente. Tornando alla domanda, **c'è quindi un board e in merito ad un investimento si elabora un business plan per decidere quanto investire e in quali tempistiche.** È sempre importante trovare persone giuste che ti affiancano e **abbiamo bisogno di molti consulenti che ci** istruiscono e **aiutano nello sviluppo.** Studiamo e ci formiamo molto, presenziando anche a molti "tavoli" (comitati, consorzi, associazioni ...) perché il confronto

è fondamentale nella conoscenza.

Cosa fai per preparare la tua leadership in funzione di un futuro avvicendamento?

Ognuno di noi fa quello che può fare. **Sarà compito del Presidente stabilire chi poi sarà il successore.** Al momento non è ancora stata presa nessuna decisione. Ci sarà sempre qualcuno che prenderà le redini, ma tutti gli altri contribuiranno a tenerle insieme. Quindi, **non c'è una sola leadership o un solo uomo ma c'è una famiglia** che democraticamente propone e decide insieme- nelle indecisioni è il Presidente che decide per la famiglia, ma se la famiglia decide anche contro il parere del Presidente si fa quello che la famiglia ha scelto.

Come ti poni sul tema dell'apertura del capitale?

Aprire il capitale a terze parti è molto costoso e, quindi, finché posso evitarlo lo evito. Poi quando sarà conveniente, sarà possibile anche riparlare. Noi **abbiamo più da perdere che da guadagnare rischiando di aprire il capitale a terze parti**- le banche ci fanno credito, così come gruppi. La famiglia ha un buon capitale quindi può investire propri soldi ed è un rischio relativo. Il nostro capitale è già un capitale condiviso e aperto per i membri della famiglia, quindi andare oltre al momento non ci conviene. **Non nego che in molti vorrebbero che lo facessimo,** ci sono state fatte anche proposte molto positive e oggi va anche di moda comprare aziende agricole (perché si pensa che il futuro sia alimentare)- noi intanto vediamo e ascoltiamo.

E sul tema delle aggregazioni?

Negli ultimi tre anni ho: aperto un Consorzio della birra artigianale italiana, una società di acquisto con all'interno 4 aziende- **sono per le aggregazioni per definizione: l'unione fa sempre la forza.** Per me è fondamentale e per questo, come dicevo sopra, sono presente in molti "tavoli". L'aggregazione deve essere vista a più livelli e a più scopi. L'unico modo per salvarci da questa nuova rivoluzione industriale **è aggregarsi per condividere risorse.**



FAMIGLIA E IMPRESA

10 Strategie per Imprese forti e Famiglie di successo

Il nuovo libro di Davide Mondaini



Disponibile su Amazon



Adottare una leadership partecipata per il proprio family business

Il caso Inalpi SpA

Intervista di Sara Colonna



Inalpi Spa è un family business operante nel settore lattiero-caseario. Fondato nel 1966 a Moretta di Cuneo, oggi conta 3 stabilimenti, 250 dipendenti e 250 Mln/€ di fatturato stando ai dati più recenti. Attualmente la leadership è in mano ad Ambrogio Invernizzi che, adottando un modello partecipato e condiviso con tutta la famiglia, guida la propria azienda verso l'innovazione senza abbandonare quella tradizione che ha segnato un percorso virtuoso di oltre mezzo secolo. Qui a colloquio con il Presidente che tra le sue principali sfide include anche l'impostazione di una governance complessiva per tutte le attività: «uno strumento che per le imprese familiari rappresenta un'importante leva di efficienza organizzativa».

Inalpi Spa è cresciuta nel tempo raggiungendo risultati sempre più significativi. Come si è sviluppato il percorso?

A partire dagli anni '90 lo stabilimento si amplia affiancando alle produzioni di burro e formaggi quelle del formaggio fuso a fette, e poi quelle dei formaggini. **Nel 2010 Inalpi Spa fa l'investimento più importante della sua storia:** inaugurò il primo e tutt'ora unico impianto per la produzione di latte in polvere italiano. **Nel 2017 ha rilevato un caseificio** a Peveragno in joint venture con una cooperativa di produttori latte. Con i suoi 250 dipendenti, 400 conferitori, 500 tonnellate di latte/ trasformato al giorno e i 17.000 controlli di analisi al mese, Inalpi Spa oggi è una realtà importante sul mercato, conosciuta anche all'estero e in grado di valorizzare il territorio dove è situata.

Quali sono i punti di forza del vostro brand? Come ho detto, **il legame con il territorio è certamente un punto di forza e di riproduci-**

bilità del nostro brand. Tutte le stalle dove viene raccolto il latte sono situate tra le provincie di Cuneo e Torino in un raggio di soli 50 km. Trasformiamo esclusivamente latte proveniente dal Piemonte- primo ingrediente essenziale che permette all'azienda di ottenere prodotti di alta qualità sulla base di un protocollo di filiera costituito da 8 pilastri, che determinano tutti gli aspetti del ciclo di trasformazione e conferimento. Con l'inserimento dei formaggi D.O.P Piemontesi Inalpi Spa ha rafforzato la sua **mission aziendale: valorizzare il latte Piemontese.** In quest'ottica si inserisce la collaborazione con Gianpiero Vivalda, chef del ristorante due stelle Michelin Antica Corona Reale a Cervere (CN).

Quali sono gli strumenti che utilizzate per sostenere il marchio?

La nostra strategia tiene conto di tutta la filiera e utilizza strumenti utili per tutti gli stakeholders coinvolti. A monte della filiera, quindi lato fornitori, Inalpi Spa ha elaborato (insieme all'Università di Piacenza e Coldiretti Piemonte) il primo ed unico indice esistente per remunerare in modo equo e sostenibile il prezzo del latte alla stalla, risarcendo i costi sostenuti dall'allevatore per produrre il latte garantendogli così un giusto guadagno. A valle, lato consumatori, possiamo vantare un progetto unico in Europa, una tracciabilità del prodotto a totale dispo-



Ambrogio Invernizzi
Presidente - Inalpi Spa

sizione dei clienti. Il consumatore può comodamente accedere ad una mappa multimediale, disponibile sul sito aziendale, che consente di tracciare l'intera filiera casearia a partire dal prodotto che sta consumando.

Quali sono i fattori critici di successo per fare crescita?

Innanzitutto, **la qualità dei prodotti a cui si unisce la capacità di innovare**. E se vuoi innovare devi essere disponibile a investire in ricerca. La nostra ambizione è guadagnare quote di mercato a livello globale definendo gli approcci specifici per ogni paese e per ogni canale.

Torniamo all'innovazione. Come si concilia con la tradizione per proiettare un'azienda familiare nel futuro senza perderne le radici?

L'integrazione deve avvenire in modo naturale tenendo ben presente due parole chiave: **equilibrio e trasparenza**. Sono necessarie per mediare tra tradizione e innovazione e per **farlo in modo coeso e condiviso**. Ma serve anche empatia, la capacità di cogliere le diverse sensibilità laddove spesso, dal punto di vista manageriale, si dà più peso ai numeri. A monte **ci deve essere una visione diversa della figura dal presidente: non è l'apice di una piramide, ma un abilitatore che coordina le varie funzioni di una impresa**. Questa idea di leadership si può tramandare di generazione in generazione e di padre in figlio, ma bisogna poi saperla applicare.

Qual è la motivazione che l'ha portata ad applicarla?

Le aziende sono organizzazioni complesse, ma sono fatte di persone in carne e ossa. Sono convinto che la relazione umana valga quanto gli obiettivi di business.

Che tipo di presidenza è la sua?

Condivisa e partecipata. Il passaggio si è articolato senza traumi perché è stato guidato dal dialogo. Nella nostra famiglia, posso affermare serenamente, non c'è mai stata una competizione e mio padre ha avuto la lungimiranza di **gestire il passaggio usando grandi dosi di dialogo** per spiegare quali sarebbero state le future competenze necessarie. Ci ha preparato alla successione creando un rapporto fiduciario che alla fine ci ha responsabilizzato. Ad ogni incarico è associata una responsabilità e sono convinto che **la leadership non è potere, ma è prendersi cura delle persone che di te si fidano e che a te si affidano**. Mi piacerebbe ci fosse una sorta di giuramento di Ippocrate anche per il mondo imprenditoriale

perché è importante legare il nostro agire quotidiano a un codice etico più elevato che definisca l'operato degli imprenditori, mettendo in evidenza che il profitto non è tutto e non è neanche l'elemento più importante, oggi le aziende dovrebbero sapere che è fondamentale la capacità di avere un impatto positivo nella comunità in cui operano. È su questo tavolo che si giocherà la partita di lungo periodo.

E la sfida più importante?

Evoluzione sui mercati esteri, dotazione di un piano finanziario robusto di medio lungo termine per tutta la struttura, **governance complessiva di tutte le attività, supporto alla transizione generazionale. Sono queste le sfide che ho abbracciato** e che mi sento di portare avanti nel futuro da quando ho accettato l'incarico.

Il passaggio delicato è la governance...pensa che essa vada disegnata come una abito sartoriale su misura? Se sì quali sono le criticità?

Vediamo dei rischi nella eccessiva burocratizzazione che frena la corsa delle imprese. Darei più spazio al sistema di autocertificazione per snellire le procedure come avviene già in molti paesi europei. **Si tratta di uno strumento che per le imprese familiari rappresenta un'importante leva di efficienza organizzativa. L'inefficienza crea perdite di competitività e di valore**. La creazione di valore deve essere la priorità per restare competitivi.

L'agenda del leader deve includere fra le sue priorità anche la creazione di un ambiente collaborativo nell'organizzazione aziendale?

Ogni leader sa che le situazioni di collaborazione sono un gioco cosiddetto win-win, ovvero vincenti per tutti, rispetto alle situazioni di competizione. Detto ciò, mettere al centro di una impresa profit le persone è una filosofia nativa della nostra famiglia: gli individui lavorano meglio se sono motivati. Perciò il leader deve tenere conto di un discorso generale che coinvolge gli stakeholders e l'ambiente dove l'azienda opera, dal momento che anche le condizioni esterne possono agire come facilitatori della positiva riuscita del passaggio generazionale e del business. Siamo consapevoli di essere un'entità economica e sociale. Il leader di oggi deve capire che il modello di economia estrattiva è superato e in questo l'elemento generazionale segnerà una svolta decisiva: è pronta una nuova classe dirigente che sta accelerando il processo di innovazione trasferendo tale nuova consapevolezza nei modelli organizzativi.

LATTERIE
inalpi



Consulenza strategica e organizzativa per Family business



Piani di Sviluppo, Rilancio ed Exit per Imprese familiari

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

Allenati a innovare il family business da oltre un secolo

Il Caso Campetella Robotic Center Srl

Intervista di **Alessandro Carlorosi**



Campetella Robotic Center Srl opera dal 1897 a Montecassiano (Marche), dove progetta e realizza sistemi robotizzati per l'automazione di processi industriali e per la lavorazione delle materie plastiche rivolgendosi dapprima a piccole e medie imprese fino a diventare fornitore di importanti multinazionali. Con un cambio generazionale di successo, l'azienda negli ultimi anni è cresciuta esponenzialmente e oggi genera un fatturato di 25 Mln€, ha 130 collaboratori e opera in modo consolidato sul mercato globale. Interessante come caso studio per analizzare il modello di crescita di questi ultimi anni introdotto da una giovanissima 5° generazione, che ha proposto nuove strategie facendo tesoro della solida base costruita dai predecessori.

L'azienda viene fondata da Pasquale Campetella sul finire del 1800 che inizia a produrre macchinari per il settore agricolo; tra il 1911 e il 1956 la guida passa al figlio Aurino e poi ai nipoti Zeno e Bruno che collezionano premi internazionali e registrano numerosi brevetti grazie alle particolari innovazioni portate al settore delle macchine agricole.

Il decennio 1970-1980 vede il passaggio dalle macchine per il settore agricolo alla robotica e all'automazione industriale attraverso un cambiamento fortemente sostenuto dalla 4° generazione con Carlo Campetella, fondatore e attualmente presidente di Campetella Robotic Center Srl e Caterina Dezi-AD.

Dal 2011 inizia l'ingresso in azienda la 5° generazione con Gaia ed Elia Campetella-figli di Carlo e Caterina e rispettivamente marketing manager e CEO. Qui con Elia l'intervista per le pagine di Family Biz.



Elia Campetella
CEO
Campetella
Robotic Center Srl



Elia quando e come sei entrato in azienda?

Ho vissuto l'aria dell'azienda fin dalla nascita. Poi, il giorno del diploma, mio padre Carlo mi ha chiesto: **«Elia, se tu hai interesse a tenere l'azienda io proseguo fino a quando entrerai, altrimenti le mie soddisfazioni me le sono tolte e vorrei smettere»**. Ho immediatamente risposto che volevo proseguire così nel 2011, all'età di 22 anni, ho iniziato a spaziare tra i vari dipartimenti per oltre un anno, poi a coprire la parte commerciale che trovavo meno presidiata e da quel punto in poi è iniziata una crescita importante dell'azienda.

Che novità hai introdotto con il tuo ingresso?

Per prima cosa **abbiamo sviluppato un piano industriale** che prevedeva una serie di investimenti **e la creazione di una struttura manageriale** che ritenevo essenziale. Abbiamo scelto di farci accompagnare da società di consulenza di alto livello con l'ambizione di posizionarsi a livello globale nel settore per collocarsi tra i maggiori player non per volume ma per tecnologia, complessità e qualità delle soluzioni erogate.

Che tipo di piano avete strutturato per raggiungere gli obiettivi?

Dal 2014, **stiamo attuando un piano decennale di sviluppo manageriale basato su 5 dimensioni strategiche**. Partendo da un fatturato di 7 Milioni di Euro con 50 dipendenti **siamo arrivati in tre anni al raddoppio di fatturato e un incremento significativo del personale**,

mentre oggi Campetella Robotic Center Srl fattura 25 Milioni di Euro e ha una struttura con 130 persone, presenza all'estero ormai quasi diretta su mercati come Germania, Inghilterra Stati Uniti e Messico oltre a consolidare la presenza storica sul mercato sudamericano e Africa e Middle East. L'aumento dei volumi è la conseguenza del cambiamento che ha fatto crescere tutta l'azienda: prima legata al prodotto robot, che oggi si è consolidato, poi ci siamo specializzati sulla soluzione di problemi complessi che richiedono alta specializzazione. Dunque, un cambiamento completo di scenario con un riposizionamento che ha visto una tipologia nuova di clienti e uno slancio internazionale. Siamo passati dal 30% al 70% di export e contemporaneamente il mercato Italia è aumentato del 300% grazie soprattutto ad un **riconoscimento del brand molto forte** sul mercato domestico sostenuto anche da Industry 4.0.

Come è avvenuto l'avvicendamento in azienda di te e tua sorella Gaia con i vostri genitori?

Trovo ammirevole come Carlo e Caterina **ci hanno lasciato spazio e come ci hanno dato la possibilità di fare errori** a me e a mia sorella Gaia, per poi essere sempre pronti e presenti quando capitava di andare in difficoltà. Hanno gestito perfettamente quella tipica esuberanza di un ragazzo di 20 anni che ha limiti di esperienza e una razionalità non ancora del tutto matura. Ho interiorizzato questo comportamento e da parte mia ho cercato di non voler avere ragione a parole ma portando fatti che poi sono stati utili per introdurre le mie proposte.

L'atteggiamento della generazione precedente è stato privo di pregiudizi e partecipativo.

Hai incontrato particolari criticità nel processo di sviluppo aziendale?

A mio avviso la criticità è solo un modo di vedere una cosa che sta accadendo. Indubbiamente **supportare una crescita organica così rapida a livello finanziario non è stato-** e non è ancora **semplice** con un capitale 100% dell'azienda, senza fondi o gruppi industriali. Con una crescita del team così veloce è importante anche mantenere l'allineamento e su questo lavoriamo facendo perno sui valori e sui principi aziendali utili per raggiungere gli obiettivi, abbattendo l'ostacolo delle dinamiche di delega e delle competenze tecniche pure, ma favorendo le soft skills.

Dopo 40 anni è stata dura trasferire la leadership da Carlo al giovanissimo Elia?

Sinceramente non ho capito ancora il perché, ma **dal primo giorno ho avuto un livello di fiducia e ascolto completo da parte delle persone in azienda** e anche dal network non direttamente collegato all'azienda. Questo riconoscimento non è mai mancato: anche quando i progetti da me proposti non sono andati a buon fine, ho visto le persone focalizzate a provare con fiducia. Questo non è scontato, ma è stato molto bello!

I risultati prodotti dimostrano che la nuova generazione è pronta alla sfida di portare avanti l'azienda. Qual è l'agenda?

Vogliamo portare l'azienda su una posizione economico finanziaria solida con delle dimensioni che ci consentono di lavorare sul mercato globale erogando costantemente lo stesso livello di servizi in ogni area del mondo. Oggi abbiamo una dimensione aziendale che rispetto a ieri ci permette di soddisfare maggiormente questa esigenza, ma **da qui ai prossimi 10 anni occorre portare l'azienda al raddoppio di dimensione**. Per la natura di questa realtà credo che gli scenari possano essere diversi, ma devono sempre tener conto della sostenibilità-ovvero raggiungere una dimensione per poter tenere i piedi ben poggiati a terra. Volendo sognare e pensando ancora più avanti **vedo una differenziazione su mercati attigui** con prodotti più standardizzati, ad elevato contenuto tecnologico, che generano una base di volumi interessante con una complessità più bassa per bilanciare il livello alto

su cui siamo focalizzati ora.

Si sente il peso di 126 anni?

Sì, sentiamo questo peso in forma positiva. È **un'azienda che** ha attraversato 2 guerre mondiali, che **ha affrontato importanti riconversioni**: dal mondo della meccanica all'agricoltura, alla meccanizzazione, poi è passata alla robotica e all'automazione industriale-tutto questo è un retaggio importante e positivo che ci aiuta ad affrontare oggi la servitizzazione. Essendo arrivati **al 4° passaggio generazionale si sente** sulle nostre spalle **una tradizione aziendale di famiglia** che dura da oltre 100 anni e quindi **nessuno di noi percepisce l'azienda come solo una cosa personale ma qualcosa che si tramanda** come **un'eredità da conservare con cura**.

Oggi cosa c'è nella Campetella di 100 anni fa?

Prosegue quella capacità al cambiamento.

Mio padre Carlo ha avuto la grande capacità di portare l'azienda dal mondo delle macchine per l'agricoltura a quello dei robot e sistemi d'automazione industriale. Credo che **io ho saputo cogliere il momento per introdurre una pianificazione a lungo termine** con una visione molto ambiziosa e un percorso verso la **managerializzazione** e al lean thinking. **C'è ancora il clima giusto**, disteso e **con ottimi livelli di relazione** che permettono di sviluppare dinamicità verso problemi e soluzioni complesse. Oggi come ieri, accompagniamo i clienti nell'automazione dei loro processi produttivi trasferendo know now, fornendo formazione, offrendo assistenza completa nelle varie fasi, mantenendo la stessa filosofia di sempre ma aggiornando la visione. La trasformazione si basa sulla targettizzazione di clienti, che possono assorbire un livello tecnologico superiore, non solo focalizzati sul prodotto ma interessati ai servizi legati al prodotto.



Governance: dopo un'apertura a terzi, il ritorno alla famiglia proprietaria

Il caso Alutitan Spa

Intervista di Daniela Abbondanza



Gli anni '80 costituiscono un decennio importante per la storia dell'alluminio nella nostra penisola. Proprio in questo periodo nasce Alutitan Spa, azienda che opera nel settore dell'estrusione dei profili in alluminio e che fa capo alla famiglia Rivelli, già attiva in questo ambito dagli anni '70 con affari sia in Italia che all'estero. Con una superficie operativa di 20.000 mq e sede nella Repubblica di San Marino, Alutitan Spa controlla oggi al 100% Tecnoal Srl. Quest'ultima è specializzata nell'anodizzazione dei prodotti in alluminio ed è operativa dalla fine degli anni '70, ha sede a Fano ed un nuovissimo stabilimento produttivo per l'estrusione a Sant'Ippolito (PU). Oggi Alutitan - che sta vivendo la continuità tra la prima e la seconda generazione - fattura da sola 80 Mln€ e conta complessivamente 200 dipendenti, tra Alutitan e la controllata Tecnoal. Qui l'intervista con Andrea Rivelli, 44 anni, Presidente del Cda.



Andrea Rivelli
Presidente del CDA
Alutitan Spa

Andrea, avete fatto qualche riflessione su come rigenerare il vostro business per affrontare le sfide future?

La nostra famiglia ha da sempre avuto la propensione alla rigenerazione, qualora si presentino le giuste condizioni iniziali. C'è stato ad esempio un periodo in cui abbiamo tentato di acquisire aziende concorrenti di Alutitan, ma le operazioni non sono mai andate oltre la due-diligence. Così **nel 2022 abbiamo dato forma al piano di espansione della nostra controllata Tecnoal**, investendo in un secondo impianto di estrusione dell'alluminio con pressa da 3.000 ton a Sant'Ippolito, in una superficie operativa di 38.000 mq.

Avete incontrato delle complessità durante la convivenza generazionale?

Quando sono entrato in azienda nel 2005 si faceva molta fatica a delegare e **mi sono scontrato con una visione che non era al passo con i tempi**. I collaboratori non parlavano tra loro, la comunicazione interna era assente. **Così io e mia sorella Elena**, con il supporto di consulenti esterni, **abbiamo iniziato a lavorare sui rapporti interpersonali tra i responsabili e i propri collaboratori** perché volevamo superare questo scoglio. Tra l'altro io avevo avuto la possibilità di vedere come lavoravano alcuni nostri competitor negli Stati Uniti, osservando una certa apertura al confronto costante, anche attraverso riunioni allargate, efficaci e veloci. **Oggi io ed Elena riteniamo di aver superato quella sfida: nostro padre aveva capito rapidamente che era venuto il momento di evolversi e far evolvere l'azienda**, i suoi collaboratori dell'epoca purtroppo un po' meno.

Come è stato gestito il tema della continuità generazionale?

Papà è il tipo di imprenditore che si fida dei propri collaboratori e non li “soffoca”, anche se sostiene che la fiducia va meritata, e quindi diventa piuttosto drastico se le cose poi non vanno come si aspetta. È lo **stesso tipo di fiducia che ha avuto in me sin da subito**, “catapultandomi” letteralmente nel mondo del lavoro. Nei periodi estivi dei miei anni universitari ho lavorato nella produzione di Tecnoal/Alutitan, ma non ho fatto alcuna esperienza su come vendere una barra di alluminio. Quando mi sono laureato, a 25 anni, pensavo che sarei entrato in azienda in punta di piedi, anche perché all’inizio temevo di fare errori. Invece **mio papà mi ha messo subito alla prova**, nonostante qualche mia protesta: sono stato subito inserito a pieno titolo nella direzione commerciale ed ho iniziato a viaggiare da solo per l’Italia per trattare con i clienti, attività che non avevo mai fatto prima. Fortunatamente ho potuto sempre contare sui consigli di mio padre anche se in effetti ho subito iniziato a lavorare con una certa autonomia.

E a livello di governance, come siete organizzati?

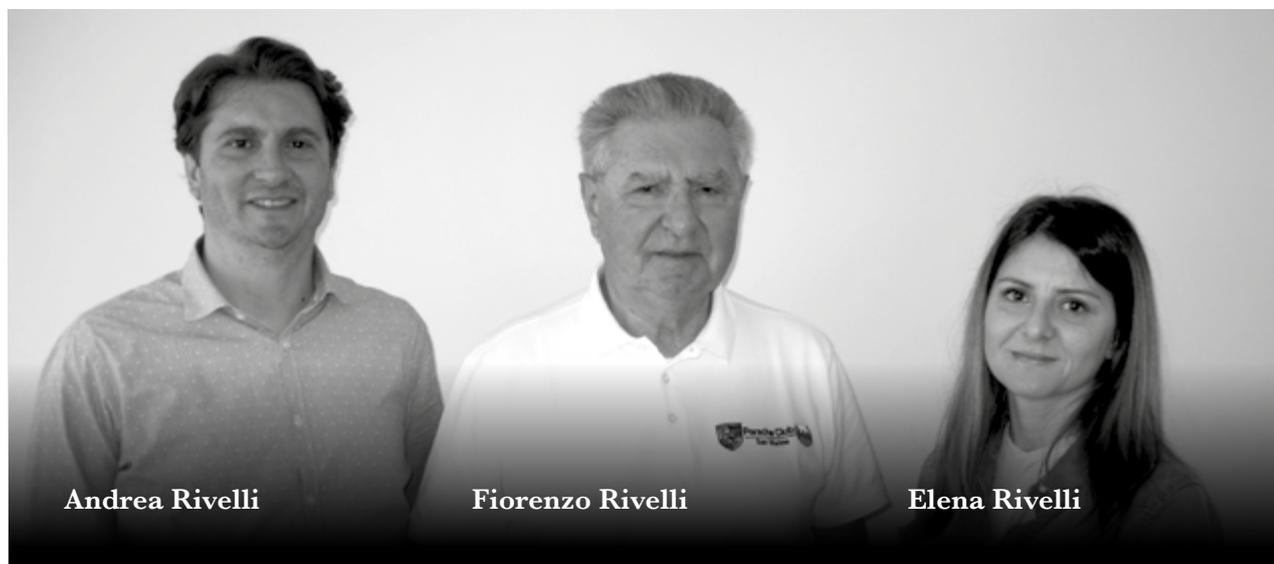
Negli ultimi anni ci sono state delle evoluzioni. **Fino al 2021 mio padre è stato Presidente del CdA e fino a sei anni fa Alutitan ha avuto come amministratore delegato una collaboratrice esterna** alla nostra famiglia che ha lavorato con mio padre per oltre 30 anni.

L’esperienza con l’AD esterno ha funzio-

nato fintanto che le sue vedute hanno colimato con quelle della nostra famiglia. Ad un certo punto si è creata una netta divergenza che generava confusione all’interno dell’azienda: i responsabili di ruolo non comprendevano quale fosse la rotta da seguire, se quella della nostra famiglia o quella dell’amministratore. Oltretutto quest’ultima era piuttosto parsimoniosa nel condividere informazioni o consigli.

Dopo aver dunque messo da parte l’esperienza con l’AD esterno, optando per un fine rapporto concordato, **la nostra famiglia ha preferito riprendere il timone in mano e abbiamo creato un CdA snello a tre**, che ci permettesse di agire più rapidamente rispetto alle richieste del mercato. Quindi **nel 2021 sono stato nominato Presidente del nuovo CdA** e mio padre e mia sorella sono diventati consiglieri delegati. Nel 2022 è stato inoltre creato un CdA di Tecnoal (che sua volta dipende da quello di Alutitan), di cui mio padre è Presidente, oltre alla presenza di un consigliere esterno.

Con la creazione del nuovo Consiglio di Amministrazione **abbiamo definito molto chiaramente i nostri tre ruoli in Alutitan**, proprio **per evitare sovrapposizioni o contrasti**. Io e mia sorella ci siamo suddivisi le aree aziendali: io ho la delega sulla gestione della direzione commerciale e tecnica di Alutitan e delle sue controllate nel settore dell’alluminio, mia sorella sulla direzione delle risorse umane, sulla direzione amministrativa e gestione aziendale. Nostro padre ha spostato le sue cariche sulle aziende italiane, in



Andrea Rivelli

Fiorenzo Rivelli

Elena Rivelli

primis Tecnoal, e si sta concentrando sul piano di espansione di quest'ultima.

Il nostro CdA si riunisce una volta al mese, salvo decisioni strategiche urgenti che all'occorrenza possono essere discusse anche prima. Le decisioni importanti che riguardano ognuna delle nostre aree aziendali vengono comunque condivise almeno dai due terzi del CdA, anche se puntiamo sempre ad essere tutti e tre coinvolti. Quando necessario, convochiamo anche il nostro collegio sindacale che è composto da quattro consulenti tra avvocati e commercialisti: rappresentano per noi le "voci critiche", ma li conosciamo da molti anni ed hanno la nostra fiducia.

Parlavi di aver osservato il modello americano delle riunioni allargate. Lo avete poi adottato?

Sì, e devo dire che sta dando risultati concreti, perché riusciamo a risolvere i problemi con maggiore rapidità. **Tutti i venerdì il nostro CdA incontra i nostri sei manager di area.** In quell'occasione ogni manager condivide le proprie problematiche di area con gli altri e, nel caso sia utile, coinvolge anche i propri coordinatori (i sotto-responsabili). Si spazia dall'organizzazione interna alle politiche e strategie da cambiare in base a possibili nuovi scenari di mercato. **Ogni riunione genera un verbale che viene ripreso la settimana successiva per affrontare i punti rimasti in sospeso.** Si tratta di incontri molto rapidi che terminano con un pranzo di mezzora che facciamo tutti insieme, prima di tornare ognuno al proprio lavoro.

Come definiresti il modello di leadership di Alutitan?

Lo definirei un **modello di leadership collegiale.** Come ho già raccontato, affrontiamo a tre le questioni importanti, anche se mio padre detiene ancora la maggioranza.

Avete un patto di famiglia che possa tutelare la futura discendenza?

Sì, lo abbiamo sottoscritto dal notaio con il supporto di consulenti circa 6 anni fa, dopo aver deciso di non avere più un AD. Il nostro patto di famiglia **regolamenta gli scenari futuri** che potrebbero verificarsi, **i rapporti tra noi diretti discendenti e i nostri parenti acquisiti,** qualora dovessero in futuro entrare in azienda.

Abbiamo deciso di farlo in un momento in cui andiamo tutti d'accordo, anche perché io ho tre figli e mia sorella due.

Al di là della profittabilità del vostro business, ritieni che la vostra azienda stia creando valore?

Penso di sì. Nell'ultimo periodo **ci siamo impegnati molto nel rendere gli ambienti di lavoro sempre più idonei per il benessere del lavoratore.** Il nostro sistema di incentivazione dei dipendenti si è evoluto, da soggettivo ad oggettivo ed automatizzato, basato sui dati che arrivano dalla produzione. Oltre a premi di produzione "speciali" per chi è coinvolto in processi di produzione ad alte temperature durante mesi estivi. Abbiamo poi avviato un programma di welfare perché riteniamo sia molto importante, oltre all'aspetto economico, per trattenere i talenti. Stiamo ad esempio studiando un piano per avere una serie di servizi in azienda che potrebbero andare dalla presenza di un fisioterapista nell'ottica della prevenzione per chi fa lavori manuali, a corsi di mindfulness e yoga per ragionare più lucidamente. **Cerchiamo inoltre di trasferire valore ai territori e alle comunità** attraverso interventi pubblici e supporto ad iniziative locali. Inoltre, durante il picco dell'emergenza pandemica, quando la Repubblica di San Marino non riusciva ad avere mascherine, noi ci siamo attivati tramite i nostri contatti in Cina. Abbiamo acquistato tutti i macchinari per avviare una linea di produzione di D.P.I e ne abbiamo donate diverse partite al Governo.

Contemplete la vendita dell'azienda in futuro?

Oggi **ci stiamo impegnando nel far crescere Alutitan affinché i nostri figli o qualcuno di loro, possa proseguire** sulla strada che vogliamo tracciare. Siamo consapevoli che ognuno di loro debba seguire le proprie attitudini ma, in caso vogliano entrare in questo lavoro, si richiederà studio e preparazione. **Non intendiamo fare pressioni su di loro,** anche se proviamo fin da ora a stimolare la loro curiosità facendogli vedere quello che facciamo e coinvolgendo la scuola in un progetto di approfondimento sui metalli.

The logo for ALUTITAN, featuring the word "ALUTITAN" in a bold, black, sans-serif font. The letters are slightly shadowed, giving it a three-dimensional appearance. The logo is positioned at the bottom right of the page, above a thick black horizontal line.



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

REDAZIONE

Direttore editoriale



Davide Mondaini
Docente di Economia e
Organizzazione Aziendale

Caporedattore



Sofia Tarana
Giornalista

Direttore responsabile



Erika Digiacomo
Giornalista

Responsabile redazione



Anna Lombardo
Family Business Specialist

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

FamilyStories l'estratto mensile di FamilyBiz

Luglio 2023



Agosto 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