

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

NOVEMBRE 2023

family**biz**

*Trasformare
e adattare
il family
business*

ANDREA MARGARITELLI
BRAND MANAGER

Gruppo Margaritelli Spa



DIEGO BOSONI
DIRETTORE RESPONSABILE

Cantine Lvnae Bosoni Srl



MICHELE MOLTRASIO
AD E PRESIDENTE

Gabel Industria Tessile Spa



ENZO FAVA
AMMINISTRATORE

GIUSEPPE MANFREDINI
PRESIDENTE

SOEMA Spa

*Rigenerare
la tradizione
nel business
familiare*

*Cambiare
per creare nuovo
valore nell'azienda
di famiglia*

*Allenare le
competenze
della futura
generazione*

NOVEMBRE 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 Group Srl
via Montenapoleone, 8
20121 Milano
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: novembre 2023

I libri di Davide Mondaini

COLLANA IMPRENDITORE



Disponibili su Amazon



indice dei
CONTENUTI

5 **BENVENUTI**
Editoriale

6 **TRASFORMARE E ADATTARE
IL FAMILY BUSINESS**
Il caso Margaritelli Spa

10 **RIGENERARE LA TRADIZIONE
NEL BUSINESS FAMILIARE**
Il caso Cantine Lynae Bosoni Srl

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

14 **CAMBIARE PER CREARE NUOVO
VALORE NELL'AZIENDA DI FAMIGLIA**
Il caso Gabel Industria Tessile Spa

17 **ALLENARE LE COMPETENZE
DELLA FUTURA GENERAZIONE**
Il Caso SOEMA Srl





DAVIDE MONDAINI
dmondaini@mondainipartners.com

LinkedIn **davidemondaini**

YouTube **davidemondaini**

Amazon.it/Libri **DAVIDE-MONDAINI**



{ editoriale }

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore.

Eccoci al **numero di novembre** di Familystories- l'abstract complementare a Family Biz, il magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia. **Saranno 4 le date** dedicate alla nuova declinazione del format da voi conosciuto come **Family Business Arena**- una versione **Talk Show** organizzata dalla mia redazione in partnership con **Forbes Italia**, il business magazine più famoso al mondo. Il primo appuntamento si terrà proprio questo mese, a cui seguiranno gli altri fino alla primavera 2024.

Ben **otto puntate** verranno registrate a **Milano** negli **studi televisivi** di **BFC Media Spa** e saranno visibili su <https://bfcvideo.com/>.

Sessioni brevi e tutte concentrate **sui temi** più profondi del **Family Business** con protagonisti gli **imprenditori** della **nostra community** che hanno reso disponibile il loro caso studio per le attività di Family Biz.

Ci sarò anch'io seduto **tra gli ospiti per mettere a disposizione il mio contributo in materia**, frutto di 25 anni di esperienza sul campo e da più di 120 interventi condotti all'interno di aziende familiari. Ed è proprio da questo mio lungo lavoro di ricerca che è nata l'iniziativa del Family Business Arena e questa sua nuova formula Talk Show.

Come sempre, però, passo a presentarvi i **4 casi studio** e gli imprenditori che sono al centro di questo periodico e che potranno essere i volti anche delle prossime puntate televisive.



Si parte, attraverso l'intervista con il **Brand Manager, Andrea Margaritelli**, con il **Gruppo Margaritelli**- realtà multi-business che spazia dal mondo ferroviario a quello del legno (con i pavimenti in parquet Listone Giordano). I risultati di questo family business corrono sempre in parallelo alla sua grande capacità di trasformazione e adattamento.

Si prosegue con **Cantine Lvnae Bosoni Srl**, impresa familiare oggi molto blasonata grazie al successo dei suoi vini pluripremiati. Il **Dir. Responsabile, Diego Bosoni**, dichiara per FBiz: «Prima ancora che nella governance aziendale, le scelte strategiche richiamano la necessità di innovazione nella governance familiare. Quello che è in gioco è un cambio di mentalità [...]»

Michele Moltrasio è **AD e Presidente** di **Gabel Industria Tessile Spa**- family company leader nel settore tessile. Caso studio particolarmente interessante per la sua connotazione "diversificata" raggiunta con acquisizioni mirate nel corso del tempo e che oggi pongono il gruppo in una posizione molto solida.

Infine, l'articolo di **Soema Srl**, impresa di famiglia specializzata nella fornitura di bagni e spogliatoi per comunità. **Enzo Fava, Amministratore**, e **Giuseppe Manfredini, Presidente**, sono i fondatori tutt'ora attivi ma in procinto di allenare le competenze delle nuove generazioni per un cambio di leadership tutta al femminile.

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



Trasformare e adattare il Family Business

Il caso Margaritelli Spa- Gruppo Margaritelli (Listone Giordano)

Intervista di **Sofia Tarana**



Tre diversi secoli abbracciano il trascorso imprenditoriale del Gruppo Margaritelli, azienda familiare che si divide tra l'Umbria e la Borgogna con i suoi multi-business che spaziano dal mondo ferroviario a quello del legno. Una case history di successo che ha basato la sua continuità su una grande capacità di trasformazione e spirito di adattamento. I risultati della Gruppo Margaritelli, con 200 Mln€ di fatturato e 650 dipendenti, corrono sempre in parallelo ai cambiamenti e si adeguano ai nuovi scenari. Andrea Margaritelli, discendente di quarta generazione e brand manager del loro marchio di parquet Listone Giordano, condivide in questa intervista le sue buone pratiche.

In breve, passaggi salienti di questo Family Business e gruppo multi-business...

La nostra è una storia di **impresa familiare** che ha la sua **origine storica alla fine dell'800-** nel 1870- e fa riferimento al mio bisnonno. Poi, **abbracciando tre diversi secoli**, ci siamo trovati ad **operare in vari ambiti** seguendo sempre un processo evolutivo: dal carbone vegetale, alle traverse ferroviarie, alle pavimentazioni in legno, agli elementi di arredo...tutti prodotti che hanno in comune la materia prima del legno, molto diversi tra loro ma che rappresentano la naturale evoluzione di un cambio di scenario economico. Nella vita di impresa tramontano alcuni business e noi **abbiamo avuto la capacità di adattarci**- tra un successo e l'altro spesso si innestano anche delle crisi che spingono al cambiamento e alla trasformazione. Ecco che l'unica risposta che riesce a dare continuità alle imprese di famiglia è proprio la capacità di adattamento- quella che Darwin considerava una delle virtù più importanti: non è la specie più forte quella che ha più



Andrea Margaritelli

Brand Manager

Gruppo Margaritelli Spa

possibilità di sopravvivenza, ma quella più reattiva ai cambiamenti. Un imprenditore non può controllare i cambiamenti di scenario, può solo adattarsi.

Rappresenti la quarta generazione, come si rende virtuosa la convivenza interna? Quali sono i tuoi consigli per la longevità di un'impresa familiare?

Ti riporto il lascito che ho ereditato dalle generazioni precedenti- straordinari **insegnamenti** che derivano dalle buone pratiche della **selvicoltura**, l'arte di coltivare foreste a cui noi siamo molto legati per il nostro business in Francia, e **che si possono applicare anche alla visione di un Family Business**. Coltivare una foresta richiede molto tempo e una visione a lungo termine, significa gestire qualcosa per il futuro di cui oggi non si vedono i frutti. Le lezioni della selvicoltura sono, appunto: 1. **Il valore della biodiversità**- tradotto nel caso di impresa significa considerare come valore il fatto di saper **unire la famiglia a manager esterni** portatori di patrimonio umano diverso. 2. Le piante per crescere alte hanno bisogno di **circondarsi di piante molto alte**, quindi questo vuol dire **circondarsi di persone molto più capaci di noi** e dei membri della famiglia, senza temerle ma affiancandosi a loro. 3. **Preparare il futuro prima che ce ne sia bisogno**, non quando c'è un'emergenza- bisogna **seminare** prima gli **elementi** che possono garantire **continuità**. Le imprese familiari hanno questa forza, la capacità di perseguire risultati che si misurano in tempi molto lunghi. **La nostra convivenza interna funziona anche basandoci su questi principi**- deteniamo un patrimonio valoriale condiviso e una comunione di intenti. **Se c'è un humus, un terreno comune la convivenza interna viene sicuramente favorita,**

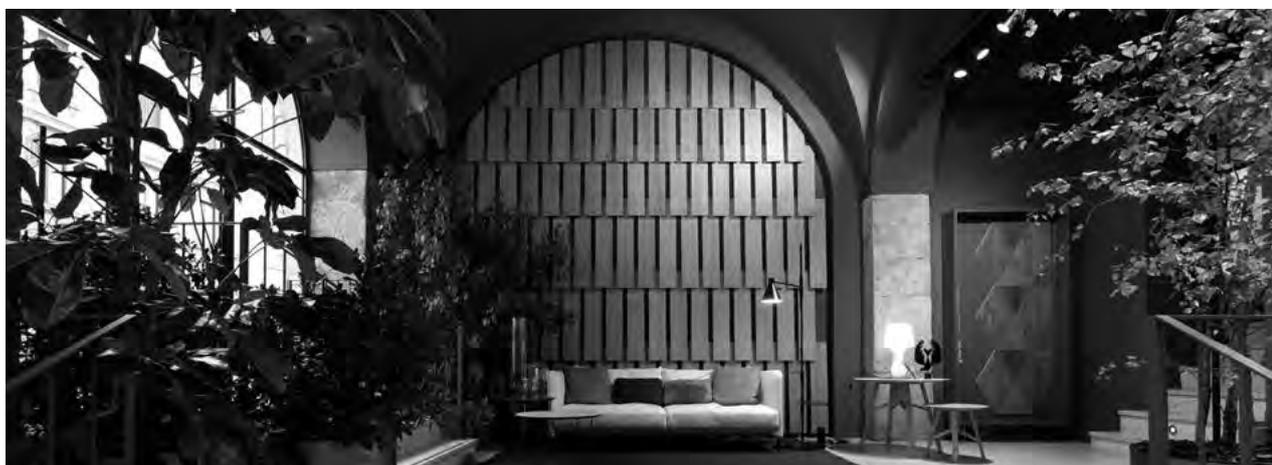
facilitata anche da una chiara divisione dei ruoli.

E invece, come è corretto preparare una successione per passaggi generazionali senza traumi?

Per quanto riguarda **il passaggio di testimone, ti riporto la nostra best practice**- non progettata, ma che è avvenuta in tutti i passaggi generazionali fino ad adesso e **che io considero un'ottima ricetta**. Ci siamo trovati, in parte e per fortuna, ad **avere una convivenza piuttosto lunga proprio nel "passaggio di testimone"**- nella staffetta c'è una porzione di pista nel quale avviene lo scambio, questa porzione in cui corrono entrambi gli atleti fianco a fianco nel passarsi il testimone. Ecco questa porzione di pista (della durata media di 10 anni) per noi è stata molto importante, preziosa e delicata perché **per produrre i risultati migliori occorrono due disponibilità** molto rare: **da parte della generazione precedente** la capacità di fare tesoro della propria esperienza, senza che diventi una posizione di supremazia o un vincolo agli apporti dei discendenti, **dalla generazione in ingresso** la consapevolezza di essere portatori di innovazione pur mantenendo un altissimo rispetto per i predecessori. Sono due forme di rispetto che, nei nostri passaggi, ambo le parti hanno sempre dimostrato.

Hai già parlato di "rigenerazione" all'inizio dell'intervista... ribadiamo l'importanza dell'adattamento per non perdere competitività...

Un'azienda è fatta di corpo e spirito: il corpo di un'impresa, **il suo hardware deve cambiare molto rapidamente** e dimostrare capacità di adattamento- anche perché come può un'impresa di



oggi assomigliare a quella di 100 anni fa? Sarebbe impraticabile. **Magari la parte dello spirito**, che invece è il software, **può rimanere più fedele a se stessa**- l'aspetto valoriale è quello da mantenere più saldi, seppur con leggeri adattamenti ai tempi correnti.

Fondatori, fratelli e cugini possono essere le tre fasi tipiche di un family business. Che connotazione ha assunto la vostra leadership per evitare complessità interna?

Nelle varie fasi e nelle varie generazioni, come principio di base c'è stato quello di rispettare le varie attitudini dei membri della famiglia assegnando un rispettivo ruolo. I giocatori di una squadra di calcio possono avere buone performance in qualunque parte del campo, ma se l'attaccante fa l'attaccante e il portiere fa il portiere la squadra è probabilmente più vincente. **Quindi la leadership diventa un po' una risposta naturale a riconoscersi reciprocamente le attitudini**. La particolarità della nostra azienda è che nei fondatori (1 e 2 generazione) c'è sempre stata una sola persona al comando; nella terza generazione (quella di mio padre e fratelli) i ruoli e la leadership era già stata suddivisa e questo modello è stato mantenuto anche adesso- nella quarta generazione, tra noi cugini. **Abbiamo una governance collegiale e strutturata** in cui non c'è più un solo uomo che guida, ma c'è un gruppo in cui le varie componenti ragionano come se fossero un'unica figura.

Crescita per vie esterne: acquisizioni. Come ti poni sul tema?

È un modello misto, non abbiamo dei pre-concetti verso uno o verso l'altro tema. Sicuramente **il**

nostro caso studio testimonia una crescita principalmente organica, cioè per vie interne e passo per passo. Però, quando si sono presentate le opportunità, **siamo sempre stati aperti a valutare anche delle crescite per acquisizioni- ma molto mirate**. Quindi modello misto, ma non si tratta di una crescita basata per vie esterne. Abbiamo più volte utilizzato le acquisizioni: nel mondo ferroviario e nel mondo del legno...

State allenando le competenze della generazione futura per inserirle nell'azienda di famiglia?

Sì, ci stiamo allenando in due direzioni: nell'aumentare le competenze della nuova generazione (rappresentata dal figlio di mio fratello) e nel migliorare quelle della generazione precedente (la mia). **Ci stiamo dedicando alla formazione**- anche perché non è detto che se sei un bravo pilota, sei per forza un bravo collaudatore. **Per il nuovo discendente abbiamo scelto un percorso** nel quale lui potesse acquisire conoscenze **attraverso la guida di un manager- l'AD di quella divisione- e di un membro della famiglia, che però non è il padre ma lo zio**. Questo percorso è per noi utile e sano per evitare il classico dualismo padre- figlio. La presenza di un manager esterno in questa formazione toglie anche quell'elemento di giudizio condizionante e si avvale invece di criteri molto oggettivi, depurati da legami parentali. Alla nuova generazione, prima dell'ingresso in azienda, è stata lasciata totale libertà di scelta senza ricevere influenze dirette o indirette. **Non si tratta di una via predestinata, l'azienda stessa ha valutato (come per altre assunzioni) il profilo e le esperienze maturate**.



Check-Up



Le diagnosi nascono dalla professionalità e dai metodi consolidati degli specialisti di **Mondaini Partners**, società di consulenza strategica focalizzata sullo Sviluppo, il Rilancio e le strategie di Exit per medie e piccole imprese a base familiare.

- 1** RIGENERARE I BUSINESS DI FAMIGLIA
- 2** SEMPLIFICARE LA PROPRIETÀ CON I FAMILY BUY-OUT
- 3** RAFFORZARE LA LEADERSHIP NELLE DIVERSE FASI DEI FAMILY BUSINESS
- 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 NEI FAMILY BUSINESS
- 8** INNOVARE LA GOVERNANCE FAMILIARE
- 9** APRIRE IL CAPITALE E SVILUPPARE AGGREGAZIONI
- 10** ATTUARE EXIT STRATEGY

Per informazioni prendere contatto con la redazione:
alombardo@mondainipartners.com - tel. 339 4061532

Rigenerare la tradizione nel business familiare

Il caso Cantine Lvnæ Bosoni Srl

Intervista di Sara Colonna



Cantine Lvnæ Srl è un family business operante nel settore vitivinicolo con sede in provincia di La Spezia. In questo comparto, più della metà (54%) delle aziende familiari del vino italiano conta un giro d'affari che supera i 10 milioni di euro all'anno e nel 76% dei casi sono controllate al 100% dalla famiglia. Fra queste la cantina guidata dalla famiglia Bosoni che da tre generazioni produce vino e preserva la cultura del territorio. Paolo Bosoni è il fondatore che nel 1966, supportato dal fratello Lucio, su eredità di una famiglia contadina, è riuscito a radunare qualcosa come 65 ettari in una regione difficile come la Liguria, concentrando l'attenzione sulla viticoltura. La nuova generazione è rappresentata dai figli di Paolo: Debora Bosoni-hospitality manager e Diego Bosoni-direttore responsabile e commerciale estero- con quest'ultimo l'intervista per Family Biz.

Cantine Lvnæ è può contare, dai 3 iniziali, 85 ettari (10 condotti in biologico), dei quali 50 di proprietà, 15 in affitti agricoli e 20 costituiti da 120 conferitori locali.

Il mercato del vino italiano appare sempre di più come un affare di famiglia: quanto è importante la tradizione familiare?

La tradizione familiare è certamente un fattore critico di successo in un comparto come

Come è partito il vostro family business?

Siamo negli anni Sessanta ed Oriente Bosoni, mio nonno, è un contadino dal carattere ligure, rude e schietto, che conduce una piccola azienda agricola di 3 ettari, producendo vino e olio, integrando anche una piccola produzione di ortaggi per il fabbisogno familiare e la vendita in paese. **Mio padre, Paolo, raccoglie l'eredità del "saper fare" della famiglia ma inizia il suo percorso** imponendo una svolta significativa: **la conversione a produzione vitivinicola** con l'obiettivo della costruzione di una viticoltura di qualità nei Colli di Luni, oggi zona Doc. In poche parole, decide di non diversificare ma di specializzare la produzione per fare vino di alta qualità in un territorio impervio. **La scommessa è stata vincente** perché oggi



Diego Bosoni

Direttore Responsabile &
Commerciale Estero

Cantine Lvnæ Srl

questo caratterizzato dalla importanza che le scelte del mercato assegnano al territorio. I mercati, soprattutto internazionali, sono sempre alla ricerca di nicchie dove si fa qualità. Le nicchie si posizionano in contesti che hanno una storia sovente legata alla capacità della famiglia di averli coltivati. **E anche il racconto familiare, cosiddetto story-telling, è premiante** rispetto alle scelte dei consumatori. Questo è ciò che vuole la gente: le storie. Ma un consumatore sempre più attento e informato chiede qualità. Occorre saperle coniugare.

La scelta di specializzazione ha implicato cambiamenti nella governance aziendale?

Nella prima fase, quella che corrisponde all'epoca di mio padre e mio zio, la struttura era prettamente orizzontale con una scarsa divisione dei ruoli. Mio padre, per esempio, seguiva e coordinava il lavoro in cantina e in vigna contemporaneamente. Era il prototipo della classica piccola media impresa italiana dove tutti devo saper fare tutto. **Quando il progetto della cantina ha iniziato a crescere** e la nostra realtà produttiva diventare sempre più grande e solida, **sono nate le esigenze di governare le diverse fasi del processo attraverso una specializzazione dei ruoli** che è tutt'ora in essere. **Siamo passati ad un livello più raffinato**, pur senza eliminare il sostrato: **le competenze restano diffuse e tutti devono intendersi di tutto perché così si prepara la successione**. Ma ripeto, questo avviene in modo più strutturato. Io mi occupo prevalentemente della parte commerciale e comunicazione mentre Debora, mia sorella, ha la responsabilità dell'hospitality insieme all'incoming turistico. Detto ciò, a ben guardare la divisione dei ruoli, non è ancora completa in quanto al tempo mi occupo dello sviluppo prodotto insieme a mio padre, il fondatore, rispetto al quale ho molta voce in capitolo sul proporre nuove sperimentazioni. Ci sono etichette che sono interamente mie creature. Il successo con il quale il mercato le ha premiate ha convinto mio padre della capacità delle nuove generazioni.

Una crescita la vostra che può fare gola: avete mai pensato di aprire il capitale?

Siamo una azienda 100% italiana con il capitale interamente partecipato dalla nostra famiglia. Di questo ne facciamo vanto perché il mercato riconoscendoci un'identità forte ci sta premiando.

La scelta del nome è una delle più riuscite operazioni di brandizzazione attuate dai family business italiani del mondo del vino...

Il nome Lynae si ispira al nome della città di Luni, antico porto Etrusco e Greco, consacrato alla dea che per i latini rappresentava la luna, la dea Selene e poi colonia romana Luna nel 177 a.c. Mio padre va fiero di questa millenaria tradizione storica. Tutta la nostra viticoltura affonda le proprie radici qui. Ma una tale eredità non è stata non solo il motivo della scelta del nostro nome, perché rappresenta anche la visione che tutt'ora continua ad informare le nostre scelte strategiche di lungo periodo racchiudendo in sé tutti i principi che hanno guidato e che guidano tutt'ora il lavoro: il rispetto e la ricerca delle proprie radici, la valorizzazione del territorio e dei suoi vini, l'attenzione per la comunità contadina locale e la tutela dell'ambiente supportata da un lavoro sostenibile.

Come rientra questa tradizione millenaria nella agenda dei valori del leader?

La carta dei valori è di particolare aiuto nei momenti di svolta. La nostra azienda dimostra che **si può fare crescita assumendosi un rischio e cambiando la cultura con la quale si era andati avanti fino ad allora**. La scelta strategica di mio padre non era priva di rischio, perché era una cosa che non si era mai fatta in un territorio inospitale. Quindi c'era una intera organizzazione da costruire. Anche se quelli erano tempi in cui si faceva tutto in casa in maniera artigianale- di un artigiano però fortemente specializzato perché quella





Consulenza strategica e organizzativa per Family business



**Strategie di
Sviluppo, Rilancio ed Exit
per Imprese familiari**

Le nostre aree di attività

RIORGANIZZAZIONE
E
SVILUPPO

RISTRUTTURAZIONE
E
RILANCIO

FAMIGLIA
E
IMPRESA

EXIT
E CRESCITA

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

manualità ha portato giorno dopo giorno a creare un piccolo impero. **Una considerazione: prima ancora che nella governance aziendale le scelte strategiche, io credo, richiamano la necessità di innovazione nella governance familiare. Quello che è in gioco è un cambio di mentalità, perché le aziende familiari sono in primis famiglie e quindi persone.**

Tu e tua sorella, Debora, avete a vostra volta fondato una nuova cantina che costituisce e simboleggia il nuovo grande salto nel futuro della famiglia Bosoni. Ci parli di questo nuovo progetto?

Le vendite sono cresciute e gli spazi sono diventati stretti. Dai cinque ettari degli anni Sessanta siamo passati ai 65 ettari attuali, di cui trenta a biologico, con la ferma intenzione di continuare sul percorso della crescita. **L'idea è nata con mio padre, Paolo, entrambi avevamo capito di essere arrivati davanti a un bivio: rimanere con gli spazi a disposizione e fare un passo indietro, oppure intraprendere un nuovo capitolo** tutto da scrivere, guardando al futuro a 360°. In un contesto sociale caratterizzato dal tutto, subito ci siamo presi il tempo necessario per realizzare questa nuova casa, un ambiente nel quale coltivare il nostro futuro come chi coltiva la terra seguendo i ritmi della natura. Così è stata recentemente inaugurata, dopo cinque anni di progettazione, sette di cantiere e un investimento totale di circa nove milioni di euro-tre e mezzo dei quali di fondi europei. **Essa rappresenta il passaggio del testimone fra generazioni, in ottica non di competizione ma di collaborazione da parte della mia generazione che punta a sviluppare il busi-**

ness di famiglia con nuove proposte commerciali e nuove esperienze per i nostri clienti.

Quali sono state le innovazioni rispetto al business familiare tramandato?

Nella nuova cantina è progettata una sala degustazione moderna ad alto impatto sensoriale perché è questo che vogliono le persone: vivere un prodotto come esperienza ed averne un buon ricordo. **La nostra nuova cantina si armonizza con il territorio circostante** rappresentando un punto di valorizzazione per l'incoming turistico. Così contribuiamo a far crescere l'indotto complessivo. Noi pensiamo che le aziende non sono monadi isolate, ma respirano l'ambiente circostante da cui traggono la loro forza e la loro energia. In poche parole la torta può diventare più grande per tutti. **L'abbiamo affrontata come un progetto urbanistico generando spazi che potessero essere ampliati nel tempo** e avere una suscettibilità d'uso, con collegamenti aperti come in un unico palcoscenico per la comunità, cercando anche di rafforzare l'identità culturale di questo luogo e del nostro marchio.

Quali sono i progetti futuri?

L'obiettivo principale non è quello di aumentare drasticamente la produzione, ma elevare ancora il profilo qualitativo dei vini con macchinari e strumenti all'avanguardia. Siamo convinti che il lavoro e il nostro impegno debbano arrivare fino alla bottiglia, così come i nostri dipendenti debbano poter lavorare in spazi progettati per il benessere di chi li frequenta, perché vino e uomo sono per noi due elementi fondamentali



Cambiare per creare nuovo valore per l'azienda di famiglia

Il caso Gabel Industria Tessile Spa

Intervista di **Sofia Tarana**



Gabel è una family company leader nel settore tessile, fondata nel 1957 da Giuseppe e Sergio Moltrasio in provincia di Como. Attraverso i suoi marchi Gabel1957 e l'acquisizione di Somma1867, Vallesusa e Pretti oggi è in grado di diversificare per soddisfare tutta la gamma di prodotti per la biancheria della casa. Gabel, che nel 2022 ha registrato un fatturato di 52 Mln/euro, conta 350 dipendenti e più di 40 punti vendita diretti. La cultura del cambiamento accompagna da sempre le tappe di questo caso studio, giunto alla terza generazione e guidato dai fratelli Massimo Moltrasio, responsabile ufficio Stile e Prodotto, Francesca Moltrasio che si occupa della Comunicazione e del Marketing Digitale e Michele Moltrasio, AD e Presidente del Gruppo- qui con lui l'intervista.

Quali sono le tappe che segnano questo family business?

La società è stata fondata negli anni 50' da due fratelli, **mio padre e mio zio**, Giuseppe e Sergio Moltrasio che erano figli di un commerciante di tessuti che aveva dei negozi a Milano chiamati "Magazzini Ambrosiani del popolo". **Nel 1957 è nata Gabel** che inizialmente era sostanzialmente una "confezione"- allora il prodotto era molto lontano da quello odierno: non stampato, non colorato, solo bianco e talvolta ricamato (per questo si usa il termine biancheria). In estrema sintesi, il percorso imprenditoriale intrapreso da Gabel può essere definito come "il percorso del salmone": se le aziende nate con la rivoluzione industriale (fine '800) stavano incontrando le prime difficoltà de-industrializzandosi, noi nati nel '900 abbiamo fatto il cammino inverso, caratterizzato da varie tappe che corrispondono ad acquisizioni ed investimenti per arrivare a control-

lare la produzione. Contemporaneamente a questo abbiamo iniziato ad essere verticali: a partire dal filo per arrivare al prodotto finito tessendo, stampando, tingendo, finendo e confezionando- tutto con procedimenti interni per il 94% di ciò che vendiamo. Inoltre, per completare l'assortimento da dare nei nostri



Michele Moltrasio

AD e Presidente

Gabel Industria Tessile Spa

oltre 40 punti vendita diretti **abbiamo acquisito i marchi Sommal867, Vallesusa e Pretti** per soddisfare tutte le esigenze relative al mondo della biancheria della casa (cucina, lana, bagno di lusso).

A che punto è, oggi, Gabel?

L'azienda è in una fase di cambiamento e consolidamento- non è in una fase di sviluppo, perché non dovendo rendere conto a fondi, non dobbiamo raggiungere chissà quale soglia di fatturato. Abbiamo attraversato dal 2011 un periodo delicato caratterizzato da ricambio generazionale in azienda, uscita dal business della seconda parte della famiglia (con la quale però rimaniamo legati per altre imprese), turnover del management che aveva accompagnato i fondatori (per età pensionabile, quindi)- trovandoci a cambiare 1/3 del personale in 3 anni e assumendo 120 persone dei **350 dipendenti** che compongono il family business. Quanto ai numeri, sono stati fortemente condizionati nel 2020 dal Covid, dove il fatturato registrato è stato 40 Mln/euro (nostro minimo storico) per poi risalire nel 2021 a 57 Mln/ euro, nel 2022 circa 52 Mln/euro con **l'obiettivo per il 2023 di avvicinarci ai 60 Mln/euro di fatturato**. Si tratterebbe del terzo anno consecutivo con segno positivo, funzionale ad intraprendere gli investimenti per noi necessari in innovazione, ricerca e sostenibilità e anche in industria con macchinari performanti.

Generazione al comando e ruoli dei vari membri della famiglia.

Siamo tre fratelli attivi in azienda: Francesca Moltrasio in qualità di Resp. Comunicazione, Massimo Moltrasio Resp. Stile & Prodotto ed io che sono Presidente ed Amministratore Delegato. **Rappresentiamo la seconda generazione industriale e terza generazione tessile** considerando che nostro nonno faceva questa attività- non

producendo ma comunque vendendo. Ognuno di noi, dopo gli studi ha fatto esperienza fuori dall'azienda di famiglia, entrando poi nella propria con tutta la gavetta del caso. Io, ad esempio, ho passato i primi 6 mesi in fabbrica assumendo ruoli sempre più importanti attraverso un tutor, un manager di fiducia della famiglia, che ha gestito il mio inserimento. Il passaggio generazionale, accelerato dal venire a mancare di mio padre, ha velocizzato il processo di avvicendamento e la mia assunzione della responsabilità formale di presidenza.

Come gestite la convivenza interna per favorire l'unione familiare?

Si gestisce partendo da un rispetto e da una stima che si unisce all'affetto dei legami familiari, siamo una famiglia tradizionale dove c'è sempre stata molta unione- questa è la premessa. Modestamente posso dire che sono sempre stato identificato come punto di riferimento dai miei fratelli. Quando i due fondatori hanno deciso di puntare su di me (dopo l'uscita di mio cugino, come spiegato sopra) **i miei fratelli hanno ritenuto che fossi in grado di rappresentarli nel modo corretto**. Il ruolo che mi hanno proposto non è mai stato messo in discussione (anche nei momenti peggiori) perché a monte, come dicevo, c'è una stima molto alta.

Per la longevità di un family business quanto conta sapersi rigenerare e adattare?

Conta tantissimo. Avendo dei figli e una possibile quarta generazione a cui affidare l'azienda, ho piena consapevolezza che **se io avessi lasciato l'azienda come l'ha lasciata mio padre e non avessi iniziato a cambiarla quando lui era ancora presente, oggi non saremmo qui**. Siamo rimasti sul mercato perché il mercato cambiava e noi abbiamo cambiato l'azienda e sappiamo che è necessario adattarsi continuamente.



Com'è strutturata la Vs. governance aziendale?

Non abbiamo una relazione formale tra i familiari che ci obbliga ad incontri periodici.

Ci vediamo tutti i giorni e condividiamo le questioni da affrontare se abbiamo dei dubbi e poi massima autonomia nelle proprie aree di competenza. Se ci sono posizioni diverse e qualcuno deve assumersi la responsabilità di scegliere, in questo caso, lo faccio io a nome di tutti. Da quando sono Amministratore Delegato **ho creato un comitato di Direzione, formato da 18 persone che sono i riferimenti in azienda** che incontro mensilmente, a cui fornisco tutti i dati dell'azienda e con i quali condivido le decisioni più importanti, affidando loro anche progetti specifici.

Crescita per vie esterne con ingresso di nuovi partner industriali: cosa mi dice al riguardo?

Non lo abbiamo previsto e non lo prevediamo, tuttavia non nego che siamo stati avvicinati da vari enti, fondi (anche importanti) ma non abbiamo ritenuto nemmeno di iniziare una duo-diligence perché non c'erano le condizioni per proseguire con l'attuale modello aziendale. **Non è facile, per chi guarda l'azienda dall'esterno, concepire un modello in cui le persone vengono prima di tutto.** Se partiamo da questo presupposto e si manifesta solo un interesse per i marchi senza

responsabilità sociale, non ci interessa. Non abbiamo bisogno e non abbiamo velleità di crescita in un mercato estremamente polverizzato- dove le prime 10 aziende costituiscono il 30% del mercato. Oltre a questo c'è una barriera legata all'internazionalizzazione perché ogni paese ha i propri usi e costumi e non ha senso puntare a crescere in altri paesi.

Nelle nostre interviste il tema delle exit strategy è sempre un po' un tabù... Per Gabel qual è l'orizzonte in termini di continuità?

Non nego di essere uno di quelli che ama visceralmente l'azienda e che la considera quasi come una ragione di vita, dopo la famiglia.

Non ho mai imposto ai miei figli che via intraprendere per il loro futuro- l'ingresso in azienda non deve essere vissuto come obbligo. Se entrassero mi farebbe piacere, ma sarei ugualmente contento se scegliessero di fare altro. Al momento nessuno dei miei tre figli ha mostrato disinteresse e **credo che, nel frattempo, sia giusto da parte mia mostrare il bello e il brutto di ciò che riguarda l'azienda di famiglia**, così nel caso hanno gli elementi per fare una scelta consapevole. Se non ci fosse una continuità da parte loro si troverà sicuramente una soluzione. **La mia intenzione è quella di preservare un bene che ha creato chi è venuto prima di me** e verso il quale anch'io ho dedicato tutto me stesso.



Allenare le competenze della futura generazione

Il caso SOEMA Srl

Intervista di **Alessandro Carlorosi**



SOEMA è leader nel settore della fornitura di bagni e spogliatoi per comunità con progetti chiavi in mano. L'azienda familiare viene fondata a Recanati nel 1985 dall'intraprendenza di Enzo Fava e Giuseppe Manfredini, che con coraggio e lungimiranza hanno avviato da zero la loro avventura imprenditoriale progettando e producendo rubinetti automatici azionati da fotocellule. I fondatori sono ancora alla guida del family business, che si trova ora in una fase delicata: cambio di leadership con due generazioni molto distanti sul piano anagrafico, le quali devono convivere e avvicinarsi. Enzo Fava e Giuseppe Manfredini, giorno dopo giorno, stanno lasciando le redini dell'azienda rispettivamente alla figlia Sara e alla nipote Linda Francesconi. L'organizzazione aziendale, costruita nel tempo, e alcune scelte pianificate stanno dimostrando come il passaggio dai due fondatori alle due giovani discendenti può avvenire in modo positivo. SOEMA si prepara ad un cambio epocale avviando una leadership che diventa tutta al femminile. Abbiamo intervistato Enzo Fava (F) e Giuseppe Manfredini (M) rispettivamente Amministratore e Presidente con pari poteri.

SOEMA dal 1985 progetta e realizza bagni e spogliatoi per comunità chiavi in mano, quali sono stati gli ingredienti e le strategie per rigenerare in modo continuo questo business?

F. Nel corso del tempo **abbiamo prestato molta attenzione al cambiamento del mercato** e introdotto costantemente nuovi prodotti sempre aggiornati, al fine di rispondere alle esigenze dei settori ai quali SOEMA si rivolge. Altro elemento fondamentale per essere sempre al passo è stato quello di puntare su una formazione costante di tutti i collaboratori, dalla produzione al personale negli uffici.

G. Sostanzialmente **il business** di SOEMA non è cambiato, ma **si è evoluto nel corso degli anni**. Abbiamo capito che oltre ai nostri prodotti serviva fornire anche un servizio che coprisse la fase di progettazione, realizzazione e di assistenza tecnica post fornitura.

Avete saputo rigenerare il business guidando l'azienda da manager o da imprenditori?

F. **Siamo stati degli imprenditori-artigiani** perché SOEMA è un'impresa artigiana, dato che realizza prodotti e progetti chiavi in mano costruiti ogni volta intorno all'ambiente che ci viene presentato dal cliente.

G. Operando in modo artigianale in pratica realizziamo tutto all'interno e nel corso degli anni, io e Enzo da tecnici, abbiamo seguito lo sviluppo dei prodotti per rispondere alle esigenze molto particolari del settore in cui operiamo, dando così ai prodotti SOEMA una forte valenza.

In questi anni avete adottato una gestione dell'azienda basata sulla tradizione o improntata all'innovazione e al cambiamento?

F. Tradizione e innovazione sono due fattori che non sono disgiunti nella nostra storia, ma **prevalle l'innovazione** in quanto le nuove tecnologie - meccaniche ed elettroniche - hanno rivoluzionato continuamente i nostri prodotti. La tendenza ad innovare i prodotti seguendo le tecnologie di fatto ci



Enzo Fava
Amministratore
SOEMA Spa

Giuseppe Manfredini
Presidente

ha portato ad essere **sempre innovativi- anche sul piano della gestione aziendale.**

È in atto un passaggio di leadership ai componenti della nuova generazione e delle rispettive famiglie?

F. Sì, **stiamo affrontando il passaggio generazionale** vero e proprio **con un graduale trasferimento dei ruoli** a mia figlia Sara e a Linda la nipote di Giuseppe. Sara e Linda rappresentano il futuro di SOEMA. **Abbiamo avviato questo processo da alcuni anni**, ma ora siamo in una fase avanzata e matura. Sara è entrata in azienda nel 2010 dopo la laurea in economia e commercio, mentre Linda, avvocato, ha iniziato a collaborare con SOEMA qualche anno prima come consulente legale e responsabile dell'ufficio legale in outsourcing e poi come responsabile del personale.

Come è stato preparato e come state gestendo questo passaggio generazionale così delicato?

F. **Abbiamo creato un comitato direttivo composto da 6 persone** che per ora ha un ruolo consultivo. Oggi il comitato è composto da me, Giuseppe, Sara, Linda, il direttore commerciale e il direttore di produzione che conoscono bene l'azienda perché sono in SOEMA praticamente da sempre. Il comitato ha anche l'obiettivo di creare sinergia e affiatamento interno, accompagnando progressivamente l'uscita mia e di Giuseppe. Non abbiamo pianificato temporalmente la nostra uscita perché dipende dalla capacità del comitato di rendersi autonomo.

Sara e Linda oggi che ruoli ricoprono nella gestione operativa dell'azienda?

F. Sara segue la parte amministrativa, mentre Linda quella legale e della gestione del personale mettendo in campo le competenze acquisite con i loro percorsi formativi e l'esperienza professionale maturata in questi anni.

G. **Da circa 3 anni entrambe sono supportate da consulenti che le aiutano a crescere sul tema della leadership e su quello delle competenze specifiche.**

Quali sono i punti deboli e quelli di forza che vedete nel cambio generazionale?

F. Sara e Linda sono giovani e per ragioni anagrafiche sono entrate a tutti gli effetti in SOEMA, quando l'azienda fondata da me e Giuseppe, aveva già percorso circa 25 anni di intenso sviluppo. Io e Giuseppe in questi 38 anni abbiamo dato una forte impronta a questa azienda. È un dato di fatto che **trovarsi, oggi, a guidare SOEMA in una fase così avanzata del percorso aziendale potrebbe portarle a considerare l'azienda con un approccio più distaccato rispetto al mio e quello di Giuseppe.**

G. Sì, questo aspetto noi lo consideriamo un dato di fatto più che definirlo un punto debole, infatti **l'approccio più distaccato rispetto al nostro potrebbe essere un vantaggio** che le aiuta a **proporre novità e cambiamenti** in azienda.

F. Tra i punti di forza constatiamo con certezza la loro buona volontà, l'impegno e sappiamo perfettamente che menti giovani sono propense al cambiamento necessario per l'azienda.

Come lavorate per sanare o valorizzare questi punti?

F. Giorno dopo giorno **stiamo delegando sempre più** tenendo anche conto del tipo di decisioni da prendere. La scelta è in quanto tempo concludere questo passaggio, ma questo dipende da quanto siamo attaccati noi e da quanto sono brave loro a diventare autonome.

La futura governance sarà chiamata a sostenere e gestire un cambiamento "epocale" per SOEMA in termini di assetto organizzativo e leadership aziendale. Più nello specifico, come avete accompagnato questo percorso?

F. Per questo passaggio così delicato e importante **ci avvaliamo del supporto di consulenti** esterni, soprattutto **per** ciò che riguarda l'aspetto personale e dunque **il rafforzamento della leadership.**

G. L'azienda SOEMA è articolata e complessa perché oltre alla creazione dei prodotti forniamo anche consulenza a progettisti, architetti e ingegneri in tutte le fasi del progetto. Inoltre, non facciamo prodotti standard ma ogni fornitura è un progetto a sé quindi i problemi da gestire si moltiplicano. Siamo una piccola azienda, ma dotata di tutti i dipartimenti paragonabili ad una grande. **Il passaggio di consegne, dunque, è anch'esso complesso perché la gestione è ampia e articolata.** Sara e Linda comunque godono della nostra fiducia per aiutarle a gestire in futuro tutto ciò.

L'organizzazione aziendale costruita in questi anni dunque resterà e quale ruolo in termini governance aspetterà in futuro alla nuova generazione?

F. **Sì, l'organizzazione aziendale messa a punto in questi anni rimarrà** anche in futuro con un responsabile per ogni dipartimento.

G. Il consiglio direttivo, oggi composto da 6 figure, ha un ruolo consultivo della direzione generale e in futuro diventerà organo di direzione di SOEMA e Linda e Sara saranno chiamate ad assumere il ruolo di direzione generale.

SOEMA®



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

REDAZIONE

Direttore editoriale



Davide Mondaini
Docente di Economia e
Organizzazione Aziendale



Linkedin **dauidmondaini**



YouTube **dauidmondaini**



Amazon.it/Libri **DAVIDE-MONDAINI**

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

Settembre 2023



Ottobre 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