

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

DICEMBRE 2023

family**biz**

*Managerializzare
l'azienda
di famiglia*

MANUELA POLLI

RESP. CORPORATE STRATEGY & DEVELOPMENT

F.II Polli Spa



CHIARA CORMANNI

NEW BUSINESS & HR DIRECTOR

PPInox Srl



ANDREA AZZALI

CEO

Polisetite Srl



CRISTIANO FERRARI

PRESIDENTE & CEO

Theras Lifetech Srl

*Una governance
informale
nelle scelte chiave
del family business*

*La gestione
del conflitto
nell'azienda
di famiglia*

*Chiarezza di
strategie per il
futuro dell'azienda
di famiglia*

DICEMBRE 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@micropresssrl.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: dicembre 2023

COLLANA IMPRENDITORE



Disponibili su Amazon



indice dei
CONTENUTI

5 **BENVENUTI**
Editoriale

6 **MANAGERIALIZZARE**
L'AZIENDA DI FAMIGLIA
Il caso F.lli Polli Spa

10 **UNA GOVERNANCE INFORMALE**
NELLE SCELTE CHIAVE
DEL FAMILY BUSINESS
Il caso PPInox Srl

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

14 **LA GESTIONE DEL CONFLITTO**
NELL'AZIENDA DI FAMIGLIA
Il caso Polisette Srl

16 **CHIAREZZA DI STRATEGIE**
PER IL FUTURO DELL'AZIENDA
DI FAMIGLIA
Il Caso Theras Group





DAVIDE MONDAINI
 dmondaini@mondainipartners.com

LinkedIn **dauidemondaini**

YouTube **dauidemondaini**

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



{ editoriale }

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore.

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

Finisce anche questo anno e sono orgoglioso di dire che questo progetto, seppur di recente istituzione, continua a mantenere vivo il suo obiettivo di **rappresentare l'unicità**: le nostre pagine si concentrano sulle esperienze di **imprenditori coraggiosi**, creativi, appassionati e **protagonisti di straordinarie storie di famiglia**.

Lo abbiamo fatto e lo faremo **pensando ai family business non solo come imprese ma anche, e soprattutto, come famiglie**- un'unione fondamentale capace di creare forza e di conseguenza successo. Lo abbiamo fatto e lo faremo di nuovo **ospitando e ascoltando le voci di chi è stato un grande imprenditore (prima) e di chi sarà un grande discendente (dopo)**.

Family Biz è impegnata per essere ancora uno spazio di conoscenza che mira a **raccogliere esperienze di leader e di futuri leader, coltivare la cultura d'impresa nei Family Business**.

Come sempre, però, passo a presentarvi **le 4 testimonianze** e gli imprenditori che sono al centro di **questo periodico**.

Si parte, attraverso l'intervista con la **Resp. Corporate Strategy & Development, Manuela Polli**, con **F.lli Polli Spa**- leader a livello internazionale nel mercato delle conserve vegetali e pesti.



Una testimonianza incentrata sul tema della managerializzazione- determinante per la crescita dell'azienda con l'inserimento di membri esterni alla famiglia.

Si prosegue con **PPInox Srl**, impresa di famiglia che realizza piattine e profili in acciaio Inox. La **New Business & HR Director, Chiara Cormanni**, spiega con riferimento alla governance: «Non abbiamo formalizzato organi di alcun tipo o procedure particolari, ci muoviamo in modo molto snello e, per così dire, "smart"[...] Immagino poi che saremo più strutturati».

Andrea Azzali è **CEO** di **Polisette Srl**- family business attivo nella lavorazione del polistirolo per edilizia civile e industriale. Nell'intervista l'imprenditore condivide le strategie adottate per la gestione dei conflitti interni, con particolare riferimento al passaggio generazionale- sfida che ha apportato benefici per la realtà.

Infine, l'articolo di **Theras Group**, azienda familiare specializzata nel settore bio-medicale. **Cristiano Ferrari, Presidente & CEO**, sottolinea: «La nostra forza è il fatto di essere una famiglia. [...] Penso che il punto focale sia il fatto di essere una famiglia che, con pregi e difetti, è unita e in armonia».

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



Managerializzare l'azienda di famiglia

Il caso Flli Polli Spa

Intervista di Sofia Tarana



Flli Polli Spa è un'azienda familiare di Monsummano Terme (PT) fondata nel 1872 da Fausto Polli e oggi leader a livello internazionale nel mercato delle conserve vegetali e dei pesti. Con un fatturato al 2022 di 150 milioni continua il suo percorso di sviluppo con un piano strategico predefinito guidato dalla sesta generazione che detiene una leadership tutta al femminile. Determinante per la crescita di Polli è stata anche la managerializzazione del family business: «Crediamo fortemente che se si vuole fare un salto di qualità, di sviluppo è fondamentale circondarsi di professionalità che abbiano vissuto esperienze e visto realtà differenti rispetto a noi» Manuela Polli, Resp. Corporate Strategy & Development, ha spiegato così nell'intervista sotto l'inserimento di membri esterni alla famiglia, tra cui l'AD Marco Fraccaroli.

Quali sono i passaggi importanti che segnano i 150 anni di Flli Polli Spa?

Mi sentirei di elencare sette tappe fondamentali. Innanzitutto **la sua costituzione nel 1872**, 150 anni fa, quando **venne aperto il primo negozio Polli** perché l'azienda nasce a tutti gli effetti come una bottega alimentare **in Via Broletto a Milano**. Secondo passaggio: **1919** quando **l'azienda** da mera attività commerciale **diventa un'attività industriale** - il bisnonno di mio nonno compra un opificio da un principe borghese a Monsummano Terme, dove ancora oggi si trova il nostro sito produttivo principale. Poi un'altra data importante è il **1950** quando **l'impresa inizia a concentrarsi sullo sviluppo dei suoi primi mercati esteri**, ad aprirsi cioè anche oltre-confine. Negli **anni 80-90** Polli inizia a diventare un gruppo e **vengono**



Manuela Polli

Resp. Corporate Strategy & Development
Flli Polli Spa

fatte le prime acquisizioni della sua storia: la Fratelli Tafuro nel 1987 e la Estornino Slu nel 1993. Il **2000** è un altro anno fondamentale: **l'azienda**, sotto la gestione di mio padre, **inizia a produrre i suoi primi vasetti di pesto alla genovese**, che si vanno ad aggiungere alle nostre conserve vegetali- passaggio **che ci ha permesso di fare un enorme salto a livello internazionale** in quanto il pesto è un prodotto molto apprezzato dalla Cina alla California. **Nel 2015 la quinta generazione e la sesta decidono di managerializzare l'azienda**: per la prima volta nella sua storia la Polli viene gestita da un componente esterno, **inizia così un nuovo capitolo di storia con l'acquisizione nel 2019 di Valbona** e l'apertura delle filiali estere.

Diamo qualche numero sul gruppo e delineiamo un quadro dell'azienda oggi.

Oggi **il Gruppo Polli ha sviluppato un fatturato di 150 milioni di euro nel 2022** e **prevediamo di chiudere il 2023 intorno ai 180 milioni di fatturato**- l'azienda è sicuramente in una fase di crescita il cui driver principale è l'internazionalizzazione dove continuiamo ad avere uno sviluppo molto significativo (ormai l'export pesa quasi l'80% del fatturato) grazie al pesto che come prodotto è molto apprezzato all'estero. **I dipendenti sono 300 e si suddividono nelle varie sedi del Gruppo che sono sette**: tre in Italia (con produzione) una in Spagna (anch'essa con produzione) e poi ci sono le nostre tre filiali commerciali estere (in Francia, in UK e in Germania).

Ha dichiarato per il Corriere della Sera: «da nostra è una sesta generazione tutta al femminile». A chi è in mano questa leadership in rosa?

Questa sesta generazione in rosa è composta da tre quarantenni, io- mia sorella Claudia e mia cugina Maddalena, che sono

in azienda da un paio di decenni. Abbiamo dei ruoli molto diversi proprio per scelta nostra di collaborazione. **Il passaggio generazionale, ormai, è definitivamente compiuto: mio padre che è rappresentante della quinta generazione (insieme alla sorella Margherita) è il Presidente dell'azienda, ma non ha più ruoli operativi.** L'operatività è data in gestione al nostro management e alla sesta generazione. Al momento non c'è una settima generazione in ingresso, in quanto abbiamo figli molto piccoli.

Come leader al comando si è data un'agenda di obiettivi da perseguire?

Abbiamo un'agenda molto strutturata e pensata insieme al nostro AD, Marco Fraccaroli- un lavoro che abbiamo fatto insieme, è stato proprio quello di scrivere un nuovo piano strategico del Gruppo con una base temporale **di cinque anni** con dei pillar di crescita ben definiti: ingresso alla categoria del fresco (noi oggi siamo un'azienda 100% ambient), USA tra i mercati prioritari- crediamo che un'azienda come Polli abbiamo le capacità per entrarci, ingresso in canali distributivi diversi dal retail come l'Ho.Re.Ca.

Il vostro caso studio è un esempio virtuoso di managerializzazione, con l'inserimento di un membro esterno alla famiglia. Spieghiamo questa scelta e i benefici, non solo esterni, ma anche interni (se ci sono).

La nostra è stata una scelta felice e corretta, che ci sta dando i giusti risultati nei quali speravamo e che sicuramente ripeteremmo senza alcun dubbio. Tuttavia, non è stata una decisione semplice a livello emotivo, perché assegnare la gestione dell'azienda ad una persona diversa (ed esterna) alla famiglia ha comportato un cambiamento significativo rispetto all'impostazione che abbiamo sempre avuto.



Eravamo convinti di doverla prendere proprio per dare un'ulteriore fase di crescita alla nostra realtà. Crediamo fortemente che **se si vuole fare un salto di qualità, di sviluppo è fondamentale circondarsi di professionalità che abbiano vissuto esperienze e visto realtà differenti rispetto a noi**, membri dell'azienda, che professionalmente parlando, siamo nati e cresciuti nel nostro family business. È fondamentale avere dei manager che sappiano andare sui mercati esteri, aprire un nuovo mercato da zero, integrare un'azienda acquisita, gestire le complessità che inevitabilmente quando cresci aumentano- tante skills che se tu hai sempre visto un'unica realtà imprenditoriale difficilmente hai. Questa non credo sia la formula magica per tutti coloro che hanno un'azienda di famiglia, perché dipende dalle prospettive che un imprenditore ha sulla propria azienda, da come è il suo punto di partenza (in che stadio si trova quando decide di managerializzare)- come tutte le scelte, non si possono generalizzare.

Pensa che il vostro modello di governance aziendale sia perfezionabile? O non serve innovare su questo punto?

Ritengo che il nostro modello di governance, oggi, sia corretto per la situazione in cui siamo- si è modificato parecchio nel tempo, anche perché il sistema di governance di un'azienda deve andare di pari passo con il suo sviluppo. **Abbiamo un CDA molto snello, composto dai membri della famiglia** (che sono anche i soci) **più il nostro amministratore delegato esterno** (anche lui socio del Gruppo). **Abbiamo anche una serie di comitati** che hanno una funzione più moderativa, dove tutta la prima linea del management è coinvolta e altri comitati di direzione dove si discutono le tematiche strategiche e si prendono le decisioni di livello più alto (che vede coinvolti me, il nostro AD, il Presidente e CFO).

«Si deve crescere e io compro aziende. Perché è nei momenti di crisi che bisogna investire». **L'ultima acquisizione che avete intrapreso quanto è stata determinante per il vostro sviluppo? In che stadio dell'impresa è stata condotta?**

Valbona è stata acquisita nel 2019, in quel momento l'azienda non era in crisi perché- per fortuna- in crisi economico- finanziaria ci siamo

stati un'ultima volta negli anni '90 e io, in termine aziendali, non c'ero ancora. Tuttavia, dal 2015/16 fino al 2019, i margini nel nostro settore erano particolarmente sotto stress- noi nonostante questa difficoltà continuavamo a crescere a livello di volumi, clienti e nuovi business perciò avevamo bisogno di capacità produttiva aggiuntiva. Così cogliamo questa occasione di acquisire la Valbona, **che ai tempi era in difficoltà finanziaria, tramite un asset deal per rilevare solo quegli asset che a noi interessavano per continuare a sostenere il nostro sviluppo.** Quindi, aldilà della fase "stressante" in cui si trovava il nostro settore, abbiamo comunque scelto di investire per la nostra crescita perché riteniamo che bisogna avere le spalle larghe per ampliare sempre di più il business che serviamo. Quella frase la continuerei a ripetere: **in qualunque stadio si trova un'azienda puntare sui propri progetti (che devono essere molto chiari), con un po' di coraggio, non è mai sbagliato.**

Da discendente di un'azienda di famiglia storica, un suo commento a questa frase che le sottopongo: "vendere l'azienda di famiglia per creare nuovo valore"...

Valuterei qual è questa crescita che viene promessa a fronte di una vendita dell'azienda, valuterei anche il progetto che potrebbe sottoporre un possibile investitore per poi decidere se può valerne la pena oppure no. Ovviamente io spero vivamente di poter continuare nella mia azienda finché ho respiro, soprattutto perché per nostro spirito imprenditoriale non abbiamo mai chiuso le porte al coraggio e alle nuove sfide. In primis per me viene il bene del Gruppo Polli ed è un'enorme responsabilità, per cui se capissi che è la strada giusta da intraprendere per la sua conservazione... la valuterei. **Tutto quello che l'azienda ha fatto fino ad ora, e che ho raccontato in questa intervista, è stato fatto in un'ottica di crescita per Polli ed è il nostro mantra, quindi qualunque progetto potrebbe prospettarsi, verrebbe (nel caso) valutato.**



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

Una governance informale nelle scelte chiave del family business

Il caso PPInox Srl

Intervista di Annarita Cacciamani



Processi decisionali rapidi e un modello di governance informale- queste le caratteristiche dell'organizzazione e della leadership di PPInox Srl. **Il family Business, fondato nel 1979 da Claudio Cormanni (con il supporto della madre Angela), realizza piattine e profili in acciaio inox a Cerro Maggiore, nel milanese.** Negli anni l'azienda è cresciuta, diversificando le proprie produzioni e aprendosi ai mercati internazionali. Oggi conta **48 dipendenti e ha toccato un fatturato di 39 milioni**, mentre la controllata al 51% ITC Srl conta 25 lavoratori per un fatturato di 35 milioni. *«Lavoro nell'azienda di famiglia dal 2015 e mi occupo di commerciale, estero, risorse umane e sicurezza – racconta Chiara Cormanni, New business e HR Director dell'azienda - . Amo molto il mio lavoro e sin da ragazzina desideravo lavorare nell'azienda di famiglia. E in futuro mi piacerebbe poterla guidare con gli altri membri della mia famiglia».* Chiara si è laureata in Economia aziendale all'Università Bocconi di Milano, dove ha poi conseguito un master in Marketing e Comunicazione.

All'interno di PPInox lavorano diversi componenti della famiglia Cormanni. Claudio è l'amministratore unico e leader dell'azienda ed è affiancato nella leadership dal fratello minore Massimo e dalla figlia Chiara. **«Le decisioni più importanti sostanzialmente le prendiamo mio padre, mio zio ed io. Non abbiamo formalizzato però organi di alcun tipo o procedure particolari, ci muoviamo in modo molto snello e, per così dire, "smart".** Quando dobbiamo decidere qual-

cosa troviamo un momento per parlare, discutere e confrontarci e decidiamo insieme. Cerchiamo di muoverci in modo abbastanza rapido» spiega Chiara.



Chiara Cormanni

New Business e HR Director

PPInox Srl

Chiara, qual è il suo ruolo in azienda? Quali altri componenti della sua famiglia vi lavorano?

Sono entrata in azienda nel 2015. Una volta terminati gli studi universitari, ho lavorato in altre aziende e ho vissuto anche una bellissima esperienza di tre anni nei Paesi Bassi. Era un ufficio con persone di tante nazionalità diverse: è stata un'esperienza davvero molto formativa. Terminati quei tre anni, avrei dovuto trasferirmi in Cina: in quel momento mio padre decise che era arrivata l'ora di farmi entrare nell'azienda di famiglia prima che la mia carriera mi portasse definitivamente altrove. **All'interno di PPInox, mi occupo di commerciale, estero, risorse umane e sicurezza. Però, come a volte capita nelle aziende di famiglia, il mio ufficio ogni tanto diventa quello delle "varie ed eventuali"**, nel senso quando non è chiaro chi deve occuparsi di una questione, finisce da me. Oltre a me in azienda lavorano **mio padre Claudio** che **segue tutta la produzione** insieme ad un ingegnere (esterno alla famiglia, ndr) con noi da oltre 20 anni, **mio zio Massimo** che **si occupa di commerciale** e **mia madre Donatella**, presente da tanti anni, che **si occupa degli aspetti organizzativi dell'azienda e dei fornitori**. Infine, da 4 anni è entrata in PPInox anche **mia sorella Irene** che **segue la logistica**.

C'è un leader nella vostra azienda? Come è organizzata la governance e come vengono prese le decisioni?

Il leader dell'azienda è mio padre, che traina tutto con entusiasmo, competenza e passione. C'è poi mio zio che lo affianca da tanti anni, con il quale ha sempre avuto un bellissimo rapporto, sia personale, sia professionale. Infine, da qualche anno, sono arrivata anche io. **Le decisioni più importanti sostanzialmente le prendiamo noi tre. Non abbiamo formalizzato però organi di alcun tipo o procedure particolari, ci muoviamo in modo molto snello e, per così dire, "smart"**. Quando dobbiamo decidere qualcosa troviamo un momento per parlare, discutere e confrontarci e decidiamo insieme. Cerchiamo di muoverci in modo abbastanza rapido.

C'è un segreto per far convivere al lavoro più generazioni di una famiglia?

Secondo me **chi entra in un'azienda deve porsi con molta umiltà e rispetto verso chi ci lavora da anni e ha fatto sì che l'impresa crescesse e si sviluppasse**. I nuovi arrivati devono imparare da chi ha messo sangue e sudore nell'azienda. Io, ad esempio, quando ho iniziato a lavorare in Ppinox ho imparato e fatto tante cose,



Claudio Cormanni



www.mondainipartners.com



**Consulenza
Strategica
per famiglie
imprenditoriali
lungimiranti**

Le nostre aree di attività

**RIORGANIZZAZIONE
E SVILUPPO**

**RISTRUTTURAZIONE
E RILANCIO**

**FAMIGLIA
E IMPRESA**

**EXIT
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

occupandomi anche delle cose più basilari come preparare una bolla. Nello stesso tempo, **i più esperti devono dare fiducia ai più giovani e lasciarli fare e lavorare, adattandosi anche ai cambiamenti e alla novità che con il tempo sono arrivate.** Penso, ad esempio, alla tecnologia o alle normative da rispettare che negli anni sono cambiate molto e, in tanti casi, diventate più complicate.

Come vede Ppinox tra 10 anni? Qualcuno in azienda sta studiando per diventare il leader del futuro?

Lavorare nell'azienda di famiglia è sempre stato un mio grande desiderio. Già alle scuole medie ero convinta di volere entrare in PPInox una volta terminati gli studi. Ci sono arrivata nel 2015, dopo un po' di gavetta in altre importanti aziende. Come detto, mio padre si è deciso a farmi entrare nel momento in cui avrei dovuto trasferirmi in Cina e, quindi, allontanarmi anche fisicamente dall'a-

zienda di famiglia e dalla famiglia stessa. **Siamo un'industria metalmeccanica e questo settore è sempre stato considerato maschile. Noi siamo due sorelle, due donne e inizialmente lui era un po' titubante, avendo forse paura di come potessimo essere accolte in un ambito "maschile".** Oggi siamo tutti molto contenti di come sono andate le cose. Io e mio padre abbiamo un rapporto bellissimo e lui ha molto fiducia in me e in mia sorella. **Chi sarà il leader del futuro?** Oggi mio padre è saldamente in sella, ma **a me piacerebbe un giorno poter guidare l'azienda insieme agli altri membri della famiglia.** Diciamo che mi sto applicando molto per poter in futuro ricoprire quel ruolo. Tra 10 anni mi immagino un'azienda che continua a crescere e che si apre sempre più all'internazionalizzazione, diversificando le proprie lavorazioni. **Immagino poi che saremo più strutturati, forse con meno componenti della famiglia e più manager esterni.**



PPInox Srl

La gestione del conflitto nell'azienda di famiglia

Il caso Polisetto Srl

Intervista di Sara Colonna



Polisetto Srl è un family business della provincia di Parma, che ha saputo imporsi nel mercato della lavorazione del polistirolo per edilizia civile e industriale. Fondata nel 1981 da Marcello Azzali e Silvana Biagini, l'azienda avvia nel 1988 una collaborazione con l'Università di Parma da cui nasce Ecofoam, il materiale da cui viene realizzato il primo rilevato stradale in Italia. L'azienda si mostra resiliente rispetto alla crisi del 2008 e, sotto la guida di Andrea- figlio unico di Marcello e Silvana, nel 2011 apre un secondo stabilimento produttivo a Casaleto in provincia di Cremona. Grazie alla passione di questa seconda generazione, Polisetto si è evoluta avviando nel 2018 un terzo stabilimento in Calabria-all'avanguardia in Europa per la produzione di polistirolo e polistirene (isolante termico per edifici). Ripercorriamo, attraverso l'intervista del CEO-Andrea Azzali, come la seconda generazione ha sia colto le sue opportunità, sia affrontato e gestito le turbolenze del passaggio generazionale.

Le imprese familiari sono terreno fertile di conflitto, date le caratteristiche che le contraddistinguono. Quali sono le particolari dinamiche interpersonali che hanno contraddistinto Polisetto?

La presenza simultanea mia e di mia madre, con le nostre personali visioni di impresa, ha inizialmente complicato le relazioni all'interno dell'organizzazione. Mi riferisco a tensioni che venivano percepite dai collaboratori. **Oltre al** tipico **rapporto lavorativo** di un capo incaricato di attuare il naturale ricambio generazionale, **c'era in gioco una relazione forte tra due membri di famiglia:** io e mia madre

ci siamo sempre rispettati e stimati reciprocamente. **Alcuni scontri**, sulla specifica idea di impresa che ognuno di noi due aveva, hanno **per un periodo di tempo influenzato pesantemente l'azienda nella sua totalità**, procurando all'organizzazione informazioni contrastanti.

Quali azioni usate per gestire il ricambio generazionale si sono rivelate fattori critici di successo nella strategia del family business?

Anche **quando ormai era diventato chiaro che ero pronto a raccogliere il testimone c'erano delle cose da sistemare** e farlo era la priorità. **Alcuni conflitti hanno rischiato di** rimanere latenti e **intaccare l'impresa**, anche una volta che la successione è avvenuta. **Abbiamo affrontato le tensioni** riguardanti la distribuzione di potere tra i membri della generazione uscente, mia madre, e i



Andrea Azzali

CEO
Polisetto Srl

membri della generazione subentrante, il sottoscritto. Mi sembrava normale avere una mia personale visione del business ed ero nervoso nelle discussioni relative a chi ha il controllo sull'organizzazione, ma dovevo trovare una soluzione perché, in caso contrario, ciò avrebbe potuto portare l'impresa a smantellarsi o addirittura a cessare la propria attività. **Grazie a questa sfida ho capito che alcune tipologie di conflitto possono essere positive per le imprese e possono addirittura apportare benefici. Abbiamo iniziato a chiarire bene i ruoli** con notevoli vantaggi in termini di efficienza organizzativa: molti equivoci inutili possono essere evitati definendo formalmente i ruoli e le responsabilità di ogni componente della famiglia imprenditoriale nella gestione strategica dell'azienda.

Per vincere la sfida quali sono le doti che ti sono servite e che secondo te non possono mancare nella agenda di un leader?

Il leader è un capo che guida il cambiamento, grazie all'ascolto e alla causativa, la capacità di sentirsi responsabile delle situazioni in prima persona. **Il leader è colui che si chiede: come posso migliorare me stesso e la situazione?** Ho iniziato a considerare maggiormente le idee altrui: tenere presente idee e visioni differenti dei componenti di generazioni diverse può portare vantaggi unici, ma per farlo capire a mia madre **dovevo essere io per primo a darle l'esempio con una visione aperta al dibattito e discutendo in modo costruttivo. Non trasformare opinioni diverse in ostilità personali** è uno stile di comunicazione ormai adottato quotidianamente in azienda: **avere discussioni non è di per sé un problema, bensì può essere un vantaggio competitivo. Saper gestire queste divergenze**, senza trasformarle in risentimenti e rancori personali, **è stata la chiave per la riuscita del conflitto.**

Tu hai un figlio che ti succederà. Come si allenano le competenze della generazione futura per inserirle nell'azienda di famiglia?

Mio figlio rappresenta la terza generazione e anche lui farà il suo percorso in autonomia. Detto ciò in azienda **ci stiamo già dedicando alla formazione**, oltre che **del futuro discendente** anche dei collaboratori a 360 gradi. Abbiamo optato per un **percorso basato su corsi e riunioni in cui si acquisiscono conoscenze attraverso la guida**

di un esperto. Questo percorso è per noi utile per far crescere le persone, dal momento che da quelle dipende la crescita della azienda. **La presenza di un esperto esterno in questa formazione toglie anche quell'aura di sospetto che potrebbe venire dai collaboratori: la formazione è depurata da legami familiari per appoggiarsi su un metodo oggettivo.**

La crescita esterna per investimenti, sotto la tua guida, ha rappresentato un volano per l'innovazione della governance aziendale?

L'apertura degli stabilimenti di Casaleto- e poi di Cutro- **hanno imposto una completa revisione della governance del nostro family business tradizionale**, perché **dovevamo creare un nuovo sistema** per indagare tutti gli aspetti fondamentali di un modello integrato di gestione d'impresa. Ho introdotto nuovi e più moderni sistemi di controllo di gestione, di budgeting e di reporting. Mi sono rivolto ad una società esperta nella selezione e formazione del personale, che ha aiutato ad acquisire maggiore consapevolezza su temi strategici. **Le relazioni familiari hanno ceduto il passo alla managerializzazione più avanzata che è diventata la cifra significativa della nuova governance aziendale.** Siamo una piccola-media impresa che può vantare sistemi di controllo e gestione affini a quelli di una multinazionale. **C'è un metodo razionale che il leader deve chiarire come suo compito alla struttura organizzativa per renderla abile e resiliente ai cambiamenti esterni**, come quelli della crescita per investimenti, ma anche interni, come il passaggio generazionale.



Chiarezza di strategie per il futuro dell'azienda di famiglia

Il caso Theras Group

Intervista di Annarita Cacciamani



La forza e l'unità di una famiglia insieme a competenza, coraggio e passione sono gli ingredienti chiave del successo di Theras, azienda del settore biomedicale con sede a Salsomaggiore Terme, in provincia di Parma. Fondata nel 2011 da Cristiano Ferrari - forte di trent'anni di esperienza in grandi imprese del settore - Theras sta vincendo la sfida di eccellere in un ambito fatto da imprese multinazionali. Con un fatturato che ha raggiunto nel 2022 i 167 milioni di euro, l'azienda salsese punta a toccare i 500 milioni entro 5 anni. Una partita che passa anche attraverso l'apertura al mercato internazionale. L'azienda si occupa di sviluppare e commercializzare dispositivi medici per la gestione del diabete (microinfusori di insulina e sensori per il monitoraggio continuo del glucosio) e per la terapia del dolore con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei pazienti.

All'interno di Theras, **Cristiano Ferrari** ricopre il ruolo di **President & CEO** di Theras Group ed è **coadiuvato dalla moglie Cristina Gandolfi**, Administration Director di Theras Lifetech **e dai figli Federico Ferrari**, Managing Director di Theras Lifetech, e **Andrea Ferrari**, Corporate Sustainability Manager di Theras Group.

Classe 1954, Cristiano Ferrari si è laureato in Veterinaria ed ha successivamente conseguito un master alla Bocconi in Business Administration e un master in Leadership alla IMD Business School or Administration. **È lui il fondatore di Theras**, un'azienda che in poco più di 10 anni ha avuto una crescita importante e non intende per nessun motivo fermarsi. Anzi. **"La nostra forza è il fatto**

di essere una famiglia – sottolinea - . Tutto avviene in maniera molto naturale, senza liti e senza imposizioni. Mia moglie Cristina è al mio fianco fin dall'inizio, i miei figli Federico e Andrea quando hanno iniziato a lavorare hanno scelto di cosa occuparsi". **"Non abbiamo un segreto, siamo una famiglia normale come tante e ci rispettiamo profondamente"** gli fa eco il figlio Andrea, classe 1990, in azienda dal 2013.



Cristiano Ferrari

President & CEO
Theras Group

Cristiano, in poche righe: come nasce Theras e di cosa si occupa?

Theras nasce dopo 30 anni di lavoro in società multinazionali di dispositivi medici dove ho ricoperto diversi ruoli anche a livello internazionale. **Nel 2011**, dopo un periodo sabbatico, **mi è venuta voglia di vedere** se sarebbe stato possibile **mettere in pratica un'idea** che avevo da un po' di tempo, vale a dire dimostrare che poteva essere possibile sviluppare una realtà nuova in un settore, come quello dei medical device, in mano alle multinazionali. Inoltre, ho scelto di tentare questa avventura non da Roma o Milano come solitamente si tende a fare, ma da Salsomaggiore Terme, la mia città, la città della mia famiglia. È stato un po' come Davide contro Golia ma i fatti ci hanno dato ragione.

In Theras lavorano anche sua moglie e i suoi figli. Quali ruoli ricoprono e come avete suddiviso i ruoli?

Mia **moglie Cristina** è in Theras sin dalla nascita dell'azienda e si occupa di tutto ciò che riguarda l'amministrazione. **È il fulcro di tutta la parte gestionale** ed il suo contributo è importantissimo e lo è stato ancora di più quando siamo partiti per via della sua importante esperienza lavorativa prece-

dente in questo ambito. **Mio figlio Federico è da poco il Managing Director e si occupa della parte manageriale** mentre **mio figlio Andrea si occupa degli aspetti relativi alla sostenibilità**, un tema importantissimo per un'azienda che, come noi, guarda al futuro. **Ognuno ha scelto di lavorare nel settore per il quale si sentiva più portato in base alle proprie inclinazioni e passioni**. Non c'è stata nessuna suddivisione o imposizione: quando Federico e Andrea hanno iniziato a lavorare in azienda hanno scelto su cosa concentrarsi.

Theras è un'azienda in forte crescita. Qual è il suo contributo e quale quello delle nuove generazioni? Chi ha l'ultima parola quando si devono prendere decisioni?

È difficile dire quale contributo dà ognuno di noi perché lavoriamo tutti insieme. Penso che il punto focale sia il fatto di essere **una famiglia che, con pregi e difetti, è unita e in armonia**. Pur nella diversità di visioni, non abbiamo mai avuto scontri o liti tra noi perché **tutto avviene in maniera molto naturale. Ognuno decide autonomamente nel suo ambito e quando dobbiamo prendere decisioni importanti lo facciamo insieme**.



Come avete suddiviso le responsabilità decisionali?

Come detto prima, da poco il Managing Director è mio figlio Federico mentre io sono il presidente della holding e di fatto faccio un po' da consulente. **Quando si tratta di questioni importanti e trasversali con serenità le decisioni vengono prese dopo esserci confrontati. Negli altri casi, ognuno è autonomo nel proprio ambito di competenza e la forza ci viene proprio dal fatto di essere una famiglia.**

Come vede Theras tra 10 anni?

Non so come sarà Theras tra 10 anni ma ho le idee chiare su come vorrei che fosse tra 5 anni. Da quando è nata l'azienda abbiamo avuto una crescita rapidissima, lavorando soprattutto con il mercato italiano. **Per continuare a crescere dobbiamo diventare internazionali. L'obiettivo è chiaro ed è quello di portare il fatturato a 500 milioni nei prossimi 5 anni attraverso l'internazionalizzazione.** È un percorso ambizioso che comporterà anche investimenti importanti ma riteniamo sia la strada giusta per continuare a crescere ed è proprio per questo motivo che abbiamo già iniziato. **Puntiamo ad ampliarci anche attraverso l'acquisizione di realtà già presenti nei mercati nei quali vogliamo entrare.**

L'obiettivo di Theras è sbarcare sui mercati internazionali. Quali strategie state adottando? Avete mai pensato di aprirvi a nuovi partner industriali?

Siamo impegnati a seguire questa direzione con fer-

mezza, investendo risorse e adoperando le competenze necessarie per il successo di queste operazioni internazionali. **L'acquisizione di nuove società o di quote di esse, che valutiamo di volta in volta è sicuramente uno dei pilastri.** Recentemente, ad esempio, abbiamo acquisito una quota di Vitadio, un'azienda Ceca che vanta una delle prime terapie digitali al mondo per il diabete di tipo 2. **Non vedo l'ora di vedere i frutti di questo sforzo nel nostro futuro,** così da rafforzare la nostra presenza e contribuendo ad una migliore qualità di vita delle persone.

In Theras lavora tutta la famiglia Ferrari: il papà Cristiano, la mamma Cristina e i figli Federico e Andrea, che è il più giovane e l'ultimo entrato in azienda.

Andrea, com'è lavorare con i suoi genitori e suo fratello? Avete qualche segreto per andare d'accordo?

Non credo ci sia alcun segreto. Siamo una famiglia come tante altre. Discutiamo e ci confrontiamo e poi decidiamo. **Penso che la cosa fondamentale sia il rispetto.** Quando entriamo in ufficio dobbiamo avere lo stesso rispetto con i nostri familiari come per un qualsiasi altro collega: rispetto della persona, delle sue competenze e del suo ambito di attività. Credo sarebbe sbagliato arrivare in ufficio e prendersi quella confidenza che si ha quando si è a casa, magari non impegnandosi a fondo o prendendo le cose alla leggera solo perché si tratta della famiglia. Non dobbiamo mai dimenticarci che il lavoro è una cosa e la casa un'altra. Ci rispettiamo profondamente.





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

Ottobre 2023

Novembre 2023



familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Leggila sul sito

familybiz.it/familystory/

sede di Milano
via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.familybiz.it
redazione@familybiz.it

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna