

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

GENNAIO | FEBBRAIO 2024

family**biz**

*La famiglia come
sistema portante
dell'impresa*

BARBARA AMERIO
CEO

Centro Nautico Permare Srl



ANTONIO AURICCHIO
PRESIDENTE

AURICCHIO Spa



MICHELE CARRA & BEATRICE CARRA
AMM.RE DELEGATO - RESP. QUALITÀ

Carra Mangimi Spa



ALDO RODOLFI
PRESIDENTE

Rodolfi Mansueto Spa

*Ricomporre
la proprietà
dell'azienda di
famiglia*

*Creare valore per
il family business
con innovazione
e ricerca*

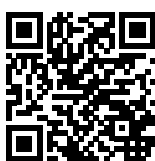
*Trasformazione
e diversificazione
nel family
business*

GENNAIO | FEBBRAIO 2024

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: febbraio 2024

COLLANA IMPRENDITORE



Disponibili su Amazon



indice dei
CONTENUTI

5 **BENVENUTI**
Editoriale

6 **LA FAMIGLIA COME SISTEMA
PORTANTE DELL'IMPRESA**
Il caso Centro Nautico Permare Srl

9 **RICOMPORRE LA PROPRIETÀ
DELL'AZIENDA DI FAMIGLIA**
Il caso Auricchio Spa

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

14 **CREARE VALORE PER IL
FAMILY BUSINESS CON
INNOVAZIONE E RICERCA**
Il caso Carra Mangimi Spa

16 **TRASFORMAZIONE E
DIVERSIFICAZIONE NEL
FAMILY BUSINESS**
Il Caso Rodolfi Mansueto Spa





DAVIDE MONDAINI
 dmondaini@mondainipartners.com

LinkedIn **dauidmondaini**

YouTube **dauidmondaini**

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



{ editoriale }

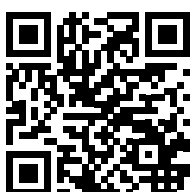
Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore.

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

Parte il primo **periodico** del 2024, con un'attenzione sempre dedicata ad una produzione ed una programmazione editoriale di qualità. FamilyBiz nasce con l'obiettivo di fare informazione e **tener alta la cultura dei family business italiani** sia attraverso i suoi contenuti specializzati (**interviste, periodico, video-interviste, libri**) sia attraverso le sue attività targettizzate (**workshop, survey**).

Tutti i nostri progetti avranno sempre al centro le testimonianze di imprenditori tenaci di Family Business italiani e si concentreranno sulle **10 principali sfide prioritarie per il futuro delle loro imprese**, tra cui: rigenerare i business di famiglia, semplificare la proprietà con i family by out, rafforzare la leadership nelle diverse fasi, allenare le competenze delle future generazioni, preparare la successione: l'agenda del leader, preparare la successione: l'agenda del futuro leader, innovare la governance aziendale, innovare la governance familiare, aprire il capitale e sviluppare aggregazioni, attuare exit strategy.

Le 10 sfide potete trovarle disseminate anche nei quattro articoli che ho selezionato per voi in questo numero. **Passo a presentarvi gli imprenditori protagonisti di questo abstract:**



Si parte con l'intervista a **Barbara Amerio, CEO di Centro Nautico Permare Srl**- family business specializzato nella produzione di Yachts di lusso a marchio Amer. Un articolo che sottolinea la forza della famiglia per la continuità d'impresa- principale ingrediente capace di creare ricchezza nel lungo termine.

Si prosegue con **Auricchio Spa**, nota famiglia imprenditoriale leader nella produzione dell'omonimo provolone. Interessante testimonianza sul tema della ricomposizione della proprietà familiare, come emerge dalle dichiarazioni del suo **Presidente Antonio Auricchio**: *«Rileviamo tutte le azioni che erano state messe in vendita»*.

Michele Carra e Beatrice Carra sono rispettivamente **Amministratore Delegato e Resp. Qualità di Carra Mangimi Spa**- azienda familiare attiva nel settore dei mangimi per bovini e suini. Le prossime sfide che coinvolgono questa realtà riguardano anche la successione per identificare i futuri leader.

Infine, si chiude con l'articolo di **Rodolfo Mansueti Spa**, azienda di famiglia specializzata nella trasformazione del pomodoro e nota per il suo marchio Ortolina. Il **Presidente, Aldo Rodolfi**, spiega la trasformazione e la diversificazione che ha caratterizzato il business portando a importanti risultati in termini di crescita.

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



La famiglia come sistema portante dell'impresa

Il caso Centro Nautico Permare Srl- Amer Yachts

Intervista di Sofia Tarana



Nata nel 1973 per mano di Fernando Amerio, il Centro Nautico Permare è un family business con sede a Sanremo e conosciuto, in Italia e all'estero, per i suoi Yachts di nicchia a marchio Amer. Quella della famiglia Amerio è una vera e propria passione per il mare tramandata, attraverso l'impresa, da tre generazioni a questa parte che convivono e operano in armonia: insieme al fondatore, tutt'ora presente in azienda, ci sono i figli Barbara e Rodolfo e i nipoti che stanno entrando gradualmente. «È il piacere di lavorare insieme per una azienda che è stata creata per durare nel tempo e sopravvivere anche alle crisi cicliche che toccano il mercato del lusso» commenta il CEO, Barbara Amerio, nell'intervista sotto per le pagine di FamilyBiz. «La famiglia è il sistema portante».

Quali sono le tappe che caratterizzano questo Gruppo?

Qualità dei servizi attraverso crescita di competenze, inizio della costruzione di propri modelli e delocalizzazione in Toscana, inizio collaborazione con Volvo Penta per ridurre consumi ed emissioni, mantenimento del record di installazione di pod su imbarcazioni e navi da diporto, inizio della nuova realtà Amer steel e nuova sede operativa in costruzione a Pisa e nuovi uffici commerciali a Sanremo.

Un quadro attuale di Permare oggi.

Un **periodo di grande crescita di fatturato, di utili** e di produzione con i due comparti composito e metallo, **previsioni di fatturato sopra i 30 Mln/€** in miglioramento sul 2022, intorno ai **20 dipendenti che attivano oltre 300 addetti di indotto produttivo**, attualmente ci sono tre unità di metallo in produzione da 40 a 70 mt. e 6 barche



Barbara Amerio

CEO

Centro Nautico Permare Srl

in composito con consegne previste fino al 2026 ed alcune trattative ancora in corso.

Vantate una conduzione familiare da ben tre generazioni: come avete rafforzato la leadership in queste diverse fasi?

Abbiamo scelto il modello inclusivo. Fernando Amerio, il fondatore, ha espresso la volontà, pur passando il testimone ai suoi figli e nipoti, di rimanere in azienda per dare il suo contributo dispensando consigli e rendendoci partecipi della immensa esperienza in campo nautico, è il piacere

di lavorare insieme per una azienda che è stata creata per durare nel tempo e sopravvivere anche alle crisi cicliche che toccano il mercato del lusso. **La famiglia è il sistema portante** che contribuisce ad avere un rapporto dedicato con la clientela, che non incontra intermediari e dialoga in maniera diretta con la proprietà, che sia avvale di collaborazioni solide e basate sulla fiducia creata nel tempo con persone maturate nelle competenze specifiche-necessarie sia in campo tecnico che amministrativo.

Sul vostro sito si legge appunto di una terza generazione che sta iniziando il suo percorso: chi sono i successori coinvolti e come state allenando le loro competenze?

Al fondatore si sono aggiunti i figli ed **ora stanno entrando gradualmente i nipoti per la maggioranza donne. L'ingresso in azienda è valutato per inclinazione e competenza. La prima, Noemie**, è portata a seguire la parte tecnica di cantieristica ed avanzamento lavori, è multilingue dopo gli studi in Francia, ha fatto esperienza nella cantieristica navale delle società di proprietà della famiglia e segue alcuni clienti.

Cosa prevederà l'agenda delle future leader?

Crediamo in una economia di valore, dove non esiste solo la rincorsa ai maggiori utili, serve la conservazione e protezione del delicato ecosistema mare, una trasparenza ed una condivisione di intenti con tutti gli stakeholder, dipendenti e fornitori. Prodotti di nuova generazione che consentano fruibilità con una diversa consapevolezza. **Un leader coraggioso deve contribuire anche a livello associa-**

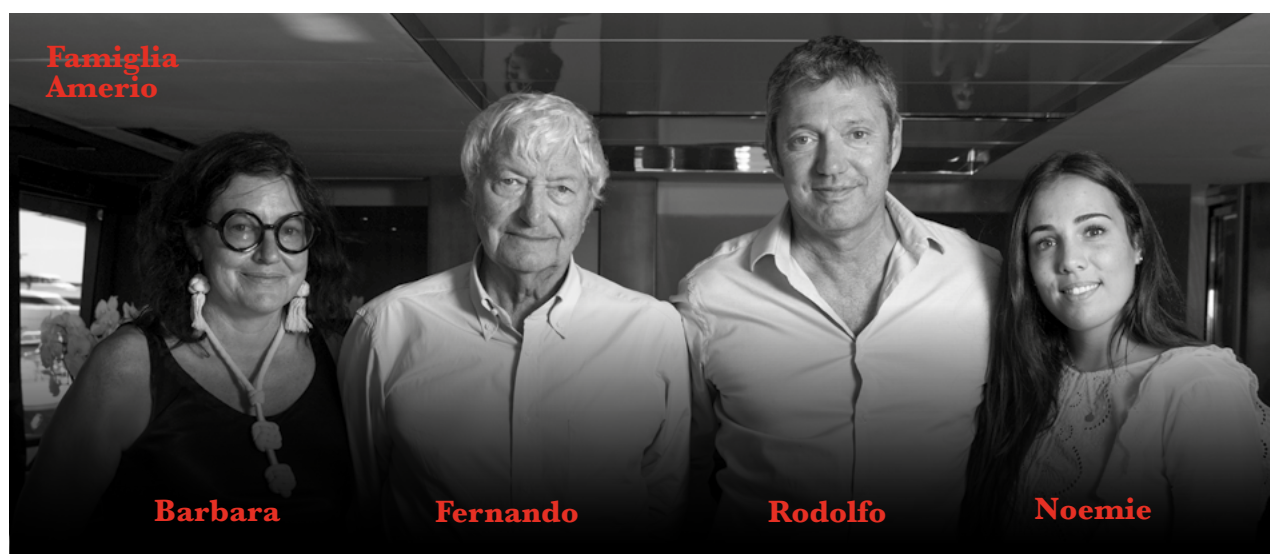
tivo. Noi abbiamo scelto di farci guidare dai goals dell'agenda 2030 in molte azioni sostenibili, così come abbiamo voluto introdurre il codice etico e il report di sostenibilità in modo volontario, il prossimo passo sarà la certificazione di parità di genere.

Che modello di governance avete? Conduzione familiare, ma c'è anche un management esterno?

Entrambi, ben delineando i ruoli e le responsabilità, in passato avevamo soci di capitale, che ci hanno fatto crescere, poi abbiamo riacquisito le quote per tornare in maggioranza o soci unici questo ti abitua ad adattarti al confronto e ad intraprendere scelte per il futuro. **Un grande insegnamento** che abbiamo ricevuto è l'**abitudine al decidere** e pur ascoltando pareri a vivere la solitudine della scelta in autonomia; **senza decisioni a volte anche dolorose le aziende non sopravvivono.**

Apertura del capitale: cosa mi dice al riguardo per il suo family business?

In un momento di successo e grande crescita **stiamo analizzando le opportunità che ci arrivano sul tavolo, abbiamo numeri interessanti da valutare ed un potenziale di crescita, facciamo parte della storia nautica italiana del diporto con una azienda di famiglia**, pur esportando non abbiamo mai puntato sul grande mercato americano. Continuiamo ad investire in ricerca e sviluppo e a creare una produzione di nicchia alla ricerca di riduzione consumi ed emissioni, con motorizzazioni innovative di cui fino ad oggi deteniamo il record nelle applicazioni.



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

{ *Semplificare le proprietà* }
{ *Aprire il capitale e sviluppare aggregazioni* }

Ricomporre la proprietà dell'azienda di famiglia

Il caso Auricchio Spa

Intervista di **Sara Colonna**



Auricchio SpA è un family business leader mondiale del provolone, fondato nel 1877 da Gennaro Auricchio a San Giuseppe Vesuviano- vicino a Napoli. Il cognome della famiglia è anche omonimo del suo prodotto ed è proprio grazie a questa familiarità e legame con il territorio che la Auricchio Spa vanta una stabilità temporale e una solidità patrimoniale che dura da oltre 150 anni. Conosciamo meglio questa realtà attraverso la testimonianza dell'attuale Presidente, Antonio Auricchio.

Quali sono i momenti salienti che hanno segnato la crescita di un family business secolare?

La storia del provolone migliore al mondo **inizia ufficialmente nel 1877**, ma ufficiosamente nel 1859, poiché ci sono testimonianze di un'attività di vendita di provolone, taralli e salame al peperoncino da parte del mio avo, il papà di Gennaro, il mio bisnonno, che depositò la ricetta del provolone in banca sul finire dell'Ottocento. Inizia a delinearsi uno stretto legame tra la marca del produttore e il consumatore: il cognome Auricchio è il sinonimo del formaggio stesso. Gennaro incarica uno dei figli Antonio, mio nonno che si chiamava come me, di cercare pascoli più fiorenti per ovviare alla scarsità di latte in Campania dal momento che non si riusciva a far fronte a tutte le richieste del mercato che si stava ampliando: il provolone era un prodotto dal successo straordinario. Antonio si mette in viaggio alla volta della Pianura Padana, zona naturalmente fertile e ricca di pascoli, visita Mantova, Parma dove incontrerà la sua futura moglie Guglielmina Ferrari dalla quale ebbe quattro figli dei quali il primo fu mio padre Gennaro e Cremona dove sorsero i primi stabilimenti produttivi organizzati sulla base del sistema



Antonio Auricchio

Presidente
Auricchio Spa

delle cascate locali. A quel tempo, nel Nord Italia, il provolone era un formaggio sconosciuto. Anche mio padre Gennaro sposò una parmigiana e **nel 1949** la sede legale e amministrativa viene trasferita a Cremona, dove la produzione contava su un centinaio di caseifici dislocati lungo la Pianura Padana. **La Auricchio diventa una società per azioni**. Inizia anche l'espansione internazionale favorita dal flusso migratorio degli italiani all'estero, diretti soprattutto verso gli Stati Uniti, dove il formaggio italiano viene fatto trasportato, fatto conoscere e immediatamente ricercato. Il provolone continuava ad essere stagionato a San Giuseppe Vesuviano e da qui distribuito oltreoceano. **Nel 1976 la produzione viene**

definitivamente concentrata a Cremona, a Pieve San Giacomo, dove si realizza uno dei primi esempi italiani di filiera corta: l'approvvigionamento del latte che arriva da allevamenti autoctoni siti ad una distanza minore di cento km.

Le imprese familiari italiane fanno gola agli investitori esteri. Che cosa è successo nella vostra storia di impresa?

L'inizio degli **anni Novanta** sono segnati dalla crisi economica che morde e, alle porte di Auricchio, bussa **una multinazionale estera che presenta una offerta interessante per il 50% delle azioni**. La metà del capitale stava passando in mano estera. **La decisione è stata di restare fedele alla tradizione ed alla famiglia**: mio padre Antonio, con i miei fratelli ed io, **rileviamo tutte le azioni che erano state messe in vendita ricomponendo la proprietà** in un unico nucleo familiare esattamente come nel lontano 1877. Il plusvalore di un'impresa familiare è la componente di passione, determinazione ed energia che sono la famiglia originaria riesce a restituire. **Da questo momento in poi la crescita è inarrestabile**. Nel 1994 vengono potenziati gli stabilimenti di San Giuseppe Vesuviano e Cremona, dove l'intero reparto di produzione è completamente rinnovato. **Nel 1997 vengono acquisiti i marchi Ceccardi, Locatelli dalla Nestlé Italia e Gloria**. Al contempo lanciamo il sigillo di qualità superiore "Riserva Esclusiva Auricchio", che ci rende una azienda lattiero casearia dotata di una gamma unica nel mercato mondiale. Nel 2007 festeggiamo i 130 anni della azienda. **Nel 2016 entrano nel nostro portafoglio i marchi Caseificio La Villa e Pecorella** ampliando la produzione di DOP Gorgonzola, taleggio, salvo cremasco e quartirolo oltre che ricotte e mozzarelle. **La strategia di crescita per acquisizione è continuata anche negli anni recenti** quando **nel 2020**, in pieno Covid, **abbiamo comprato Cascine Emiliane**, produttore di Parmigiano Reggiano di altissima qualità e Caseificio Giordano, produttore di mozzarelle di latte vaccino e bufala. **L'ultima operazione in ordine temporale è stata nel 2022: l'acquisizione di 3B Latte**, connessa ad una gamma di formaggi freschi di altissima qualità fra cui spicca il camembert di capra. Oggi siamo un'azienda familiare che è un gruppo internazionale la cui missione è coltivare le eccellenze.

Una grande impresa guidata da una grande famiglia, laddove il vero nodo da sciogliere è quello del ricambio generazionale. Come

avete affrontato le problematiche connesse a questo tema?

In moltissimi casi la successione in azienda è un freno, anziché rappresentare una spinta innovativa verso il cambiamento, magari nella direzione del superamento di ostacoli che provengono da sfide esogene come la globalizzazione, la riduzione dei margini di profitto, le attese sociali e ambientali. Se a questi fattori si aggiungono una serie di elementi peculiari dell'impresa familiare come il controllo parentale, le insufficienti relazioni familiari o i difetti di comunicazione, le aziende che non hanno chiara la soluzione a questi aspetti potrebbero incontrare dei problemi. **Il fenomeno non è da sottovalutare e non farsi aiutare è una non scelta che può avere delle conseguenze per la continuità imprenditoriale**. La nostra storia è invece secolare e **siamo alla quinta generazione. Per arrivarci occorre farsi aiutare. Ma farsi aiutare da chi? Innanzitutto dalla propria famiglia**, in quanto **la chiarezza e la trasparenza dei rapporti famigliari sono anche alla base di un team di manager che lavora in azienda**. L'indiscusso capo del nostro team è nostra madre che alla nobile età di 96 anni ci riunisce tutte le domeniche a cena, un vero e proprio consiglio di amministrazione che funziona come momento di coesione del team e come lavoro di confronto. Altrettanto fondamentale come un team building aziendale, perché replica il lavoro di confronto con la realtà esterna (fornitori, clienti, partners) che hanno interessi con noi. Noi siamo un'azienda familiare che è una piccola multinazionale, il nostro cuore è in Italia e la nostra testa nel mondo. Per tenere la barra dritta nello scacchiere internazionale occorre piantare un albero con le radici



ben solide nella tradizione dei nostri padri fondatori e della nostra terra. Personalmente ero una carta assorbente di papà Gennaro che mi accompagnava nei caseifici facendomi mettere la mano nel latte che da liquido diventava solido e infine formaggio, commentava così: «Hai visto Antonio? È avvenuto il miracolo». Le imprese familiari italiane sono quotidianamente capaci di fare tanti piccoli miracoli di capacità creativa, intuito, organizzazione, che il sistema economico mondiale ci riconosce in termini di qualità e visibilità del Made in Italy. Per esempio il nostro formaggio continua ad essere fatto a mano come era nell'Ottocento, siamo artigiani con un saper fare di lungo periodo. Una delle sfide più importanti che le aziende familiari si trovano ad affrontare è quella del mantenimento dei valori dell'artigianalità di lungo corso nel passaggio del testimone alle nuove generazioni.

Com'è organizzato l'assetto di governo della vostra impresa familiare?

Siamo tre fratelli: io sono il maggiore, come tale sono presidente dell'azienda e mi occupo di investimenti, supervisiono la produzione e gestisco gli acquisti che in una realtà lattiero casearia significano circa l'80% della spesa aziendale. A Giandomenico è delegata la funzione amministrativa e rapporti istituzionali. Alberto è il minore e si occupa di marketing e commerciale.

Ognuno di noi ha figli maschi che abbiamo mandato in giro a fare esperienze e farsi le ossa in altre aziende prima di guadagnarsi l'ingresso nella

nostra. **Due di loro sono già entrati e altri due entreranno in un prossimo futuro.** Così abbiamo ritenuto di poter affrontare il problema della mancanza di eredi validi o la loro eventuale incapacità di gestire l'azienda. Il rigore che ci ha insegnato nostro padre serviva a non farci dimenticare che siamo sì nati con la camicia, ma che abbiamo al contempo una grande responsabilità. In Auricchio consideriamo molta attenzione a questa problematica. **Nel momento in cui gli eredi si sono dimostrati validi e motivati allora l'assetto della governance è paritario** e siamo tranquilli perché a quel punto vi sarà un elevato livello di identificazione tra famiglia e impresa. **Non esiste una sovrapposizione di competenze fra di noi. Per esempio le decisioni di investimento sono prese in maniera collegiale.** Se la trasposizione totale di un senso di solidarietà e di democrazia interna alla famiglia potrebbe apparire un minus per l'appesantimento della struttura aziendale, noi ne abbiamo sempre fatto un plus con i costanti miglioramenti della performance economica e fatturati in costante crescita a dare la prova del nove della bontà delle nostre scelte. **Se la struttura proprietaria è tradizionale, data la prevalenza della componente familiare, questo non significa che non vi sia apertura agli esterni.** I miei fratelli mi hanno permesso di fare ricerca e sviluppo in ottica di investimenti in qualità del prodotto e per questo motivo sono costantemente occupato in studi e visite di nuovi stabilimenti. Tutte le aziende che abbiamo comprato mi hanno offerto un



Auricchio Spa

accrescimento di cultura generale, che ho riportato in azienda in termini di nuova cultura organizzativa. **Nella nostra organizzazione esistono regole formalizzate (statuto, patti parasociali) per la trasmissione dei valori fondanti della missione aziendale**, che consiste nel custodire la tradizione in ottica moderna, ma contemporaneamente avvertiamo l'esigenza di un miglioramento continuo che passa necessariamente per contaminazione esterne.

Spesso la necessità di salvaguardare il buon nome rende poco allettante per l'impresa familiare puntare su operazioni rischiose o speculazioni azzardate che rischiano di offuscare la reputazione?

L'operazione più rischiosa che una impresa familiare possa effettuare è quella di smettere di investire nella sua reputazione di mercato che dal mio punto di vista fa rima con qualità. Se devo investire in nuovi impianti di confezionamento ne compro uno all'anno ma di elevatissima qualità.

La nostra strategia di crescita è stata per acquisizioni esterne. Che cosa abbiamo comprato? Nicchie. Avremmo potuto scegliere di comprare un unico grande stabilimento, che sfornasse numerose referenze sfruttando economie di scala e certamente avremmo risparmiato. Ma non ci interessava risparmiare bensì investire, è diverso. Noi coltiviamo eccellenze. Abbiamo comprato un piccolo caseificio, Colombo, che oggi fa parte dei premium price nel mercato statunitense per esempio. Lo stesso si dica per il caseificio che produce il Pecorino Locatelli, egualmente riconosciuto premium price nell'ostico mass market americano. Siamo riusciti a vendere il Camembert prodotto con latte 100% italiano ai francesi, con la Francia ad essere la mamma di questo squisito formaggio. L'adozione di valori guida della famiglia, il mio papà è stato educato alla qualità da suo papà che lo è stato da suo nonno e via discorrendo, ha permesso di investire senza intraprendere pericolose strade che deviassero dalla missione originaria di quel piccolo caseificio nato nel 1859, un ottimo volano che ha conferito alla crescita una ponderata ma costante strada di sviluppo. Se impresa e famiglia vengono percepite come distinte, se non fossimo rimasti fedeli a quella idea di qualità portata avanti dal mio trisavolo, allora l'azienda sarebbe entrata in crisi nel medio lungo periodo. La logica dell'altissimo valore aggiunto in termini di qualità e artigianalità che comporta costi importanti per essere mantenuta è portata avanti, perché

non contrasta con la possibilità della economicità ed espansione economica dell'impresa ma, al contrario, ne costituisce il perfetto propellente.

All'interno del ciclo di vita del suo family business che cosa dice a suo figlio affinché possa formarsi a affermarsi come leader?

L'evento critico e ineluttabile del passaggio generazionale, dal quale può dipendere o meno la continuità del mio lavoro e della azienda, è **di fatto un trasferimento di proprietà e di competenze**. Io perdo il controllo che passerà nelle mani di mio figlio al quale dico: innamorati come ho fatto io.

Il ricambio al vertice è un momento critico in ogni tipo di organizzazione e la soluzione non sta mai al livello del problema perché la soluzione è non avere questo problema. Il solo modo di non avere questo problema è innamorarsi dell'azienda e della cultura familiare. Se la persona che è alla guida dell'azienda è innamorata dell'azienda, i suoi collaboratori lo percepiscono e si innamoreranno a loro volta della missione. Occorre che tutto il team sia allineato e sposi la causa aziendale. Non si tratta cioè solo di assicurare un futuro all'azienda, ma anche di prevenire e conflitti tra i diversi membri coinvolti. Il processo di transizione dai padri ai figli si può porre degli obiettivi, talvolta contrastanti, ma se si è innamorati allora i divari si stabilizzano e si mantiene l'equilibrio. La delicatezza del tema non deve trarre in inganno: **il futuro leader deve avere il coraggio del leone unito all'umiltà dello scolarotto che è curioso di imparare e vuole aggiornarsi costantemente**. Queste sono le doti che influenzano la personalità del leader e lo svolgimento del processo di successione, che si realizza quando le qualità si esplicano in quello che riesce a compiere in modo che le performance aziendali non ne abbiano a risentire e ne traggano giovamento.





Impresa forte
Famiglia
di successo

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

Creare valore per il family business con innovazione e ricerca

Il caso Carra Mangimi Spa

Intervista di Annarita Cacciamani



Fondata nel 1933 a Parma da Artemio Carra, oggi Carra Mangimi SpA è un'azienda all'avanguardia, che punta sulla crescita attraverso innovazione e ricerca per essere competitiva in un mercato difficile come quello dei mangimi per bovini da latte e suini. Oggi questo family business, con sede a Bogolese di Sorbolo (Parma), si trova nella fase dei cugini: alla guida c'è la terza generazione formata dai tre fratelli Michele, Francesco e Filippo, affiancati da Beatrice e Davide che tra le loro prossime sfide si preparano ad affrontare la successione e ad identificare se ci saranno futuri leader. Per Family Biz l'intervista con Michele Carra, Amministratore Delegato e Direzione Impianti e commerciale e Beatrice Carra, Resp. Qualità. «Con il nostro ingresso in azienda – spiegano Michele Carra, amministratore delegato, e Beatrice Carra, responsabile qualità – abbiamo portato un cambio di vision e di modalità di lavoro. Abbiamo investito in innovazione e in ricerca». I cugini Carra hanno ben presente anche le sfide che dovranno affrontare in futuro: Il nostro è un settore altamente competitivo e dovremo capire come preparare il prossimo passaggio generazionale e valutare quale sarà la direzione da dare alla nostra impresa».

Ci potete riassumere in breve le tappe principali di Carra Mangimi?

Carra Mangimi SpA nasce 90 anni fa, nel 1933, fondata da nostro nonno Artemio Carra, che, in un piccolo negozio a Parma, **inizia a vendere cereali per l'alimentazione degli animali.** La sua attività va bene e **negli anni Cinquanta si trasferisce in un magazzino sempre a Parma dove inizia a produrre mangimi bilanciati.** Qualche anno

dopo iniziano a lavorare anche i suoi figli, **Antonio e Giuseppe,** e l'azienda continua a crescere. **Negli Ottanta avviene la prima svolta.** La clientela cresce e Antonio vede un ulteriore sviluppo nell'attività. Per questo convince Artemio e Giuseppe, ad **acquistare il terreno a Bogolese di Sorbolo e a costruire lo stabilimento in cui ci troviamo ora.** L'azienda inizia quindi in questi anni la prima **trasformazione da piccolo stabilimento semi artigianale a realtà industriale.** In quegli anni il nostro mangime inizia ad arrivare non solo nella zona di Parma e provincia ma anche in Lombardia e in Toscana. Negli anni l'attività cresce e si specializza sempre più in mangimi per bovini da Parmigiano Reggiano e suini destinati al prosciutto di Parma. **La seconda importante svolta invece avviene negli anni Duemila.** Sono gli anni del passaggio generazionale. **La terza generazione ha portato un cambio di vision,** che probabilmente, è quello che ha consentito alla nostra impresa di **andare avanti e svilupparsi in un settore sempre più competitivo, dove purtroppo le piccole realtà familiari tendono a sparire.** Abbiamo intuito che **andava cambiato il modo di rapportarsi**



con l'allevatore. Fino a quel momento la vendita era basata soprattutto sul rapporto di amicizia e fiducia personale che legava il cliente o l'agente alla proprietà. Ora questo non basta più. Abbiamo **sviluppato internamente un vero e proprio laboratorio di analisi** per il controllo di tutte le materie prime in ingresso e dei prodotti finiti in uscita, per garantire al cliente elevati standard qualitativi. L'allevatore viene affiancato dai nostri tecnici non solo nella fornitura di mangime, ma nell'intera gestione dell'allevamento a trecentosessanta gradi. Dal 2016, inoltre, abbiamo assunto una persona affinché si dedichi totalmente alla **ricerca e sviluppo. Fermo restando il rapporto umano, ora al centro ci sono la competenza, la ricerca e l'innovazione.** Parallelamente abbiamo **rinnovato quasi totalmente l'impianto produttivo** sia acquistando nuovi macchinari di ultima generazione, sia automatizzando quasi tutte le fasi di produzione.

Oggi alla guida dell'azienda c'è la terza generazione, quella dei "cugini". Come vi siete divisi i ruoli?

Siamo entrati gradualmente in azienda e ognuno ha seguito le proprie inclinazioni. Niente ci è stato imposto. Negli anni Novanta hanno iniziato a lavorare **Michele**, che oggi è l'**amministratore delegato e si occupa di Direzione Impianti e Direzione Commerciale**, **Francesco**, che è il **presidente e si occupa di acquisti e amministrazione**, e **Filippo**, che segue la **parte commerciale relativa ai bovini**. Nel 2001 entra anche **Beatrice**, che oggi è **responsabile qualità**. Siamo sostanzialmente noi quattro ad occuparci della gestione dell'impresa. **Davide**, anche lui in azienda dagli anni Novanta, **segue alcuni aspetti legati all'archiviazione dei mangimi. I nostri genitori sono stati comunque ben presenti finché gli è stato possibile anche durante il passaggio generazionale.** Antonio Carra, è stato presidente della società fino al 2019.

Carra Mangimi ha compiuto quest'anno 90 anni. Quali cambiamenti e innovazioni hanno consentito al vostro family business di continuare a crescere?

Il nostro ingresso in azienda ha comportato, come detto, un **cambio di vision e di mentalità**. Sicuramente, la decisione di iniziare a **puntare sulle competenze, sulla ricerca, sull'innovazione per dare assistenza specializzata** agli allevatori e seguire al meglio l'alimentazione dei loro animali ci ha consentito di andare avanti e crescere. Oggi non sarebbe pos-

sibile lavorare come si faceva in passato. Parallelamente riteniamo sia stato molto importante inserire giovani, sia agenti che tecnici, che sono cresciuti con noi. Essi hanno raccolto il testimone di chi ha lavorato con noi in passato tanti anni e hanno valorizzato le possibilità date dalla tecnologia. Questo processo di rinnovamento continua tuttora e desideriamo portarlo avanti.

Come gestite la convivenza tra di voi in azienda? Come prendete le decisioni più importanti?

La nostra struttura non è rigida. Siamo qui tutti i giorni a lavorare, ci vediamo e ci parliamo. Diciamo che non c'è tanta formalità ma **ci confrontiamo molto spesso e dobbiamo dire che sulle questioni più importanti siamo quasi sempre tutti allineati** e la pensiamo allo stesso modo. **Le questioni vengono messe sul tavolo e il più delle volte se qualcuno di noi ha forti dubbi non procediamo.**

Come vedete Carra Mangimi tra 10 anni?

Ci auguriamo che l'azienda continui ad essere in crescita. Ci saranno comunque questioni da affrontare. Ad esempio, **dovremo preparare il prossimo cambio generazionale e dovremo stabilire come rinnovare l'azienda.** Dovremo capire se i nostri figli vorranno lavorare qui oppure no e come si rapporteranno tra loro. La prossima generazione Carra sarà formata da una ragazza di 22 anni e altri cugini che ora di anni ne hanno poco più di dieci. Tra loro passano quindi dieci anni, un salto notevole.

Siete presenti anche sul mercato estero? Avete mai pensato di aprire il vostro capitale a partner industriali o di costruire aggregazioni con altre imprese?

Il core-business della nostra azienda si basa sul mercato degli allevamenti legati al Parmigiano Reggiano e al Prosciutto di Parma. Vendiamo soprattutto nel nord Italia, Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto, Friuli e Piemonte, e in percentuale minore in Toscana, Marche e Sardegna. All'estero invece arriviamo in Ungheria e Romania, dove esportiamo mangime per suinetti. **Finora non abbiamo mai preso in considerazione di aprirci a nuovi partner o di iniziare collaborazioni importanti con altre aziende.** In futuro, però, **non escludiamo che questo accada.** Il nostro settore è in grande evoluzione e si sta concentrando sempre più in poche realtà grandi a discapito delle piccole. Anche questo, insieme al passaggio generazionale, sarà un tema da affrontare. **Se vogliamo continuare a crescere, dobbiamo continuare a rinnovarci e scegliere il modo migliore per farlo.**

Trasformazione e diversificazione nel family business

Il caso Rodolfi Mansueto Spa

Intervista di Sara Colonna



Rodolfi Mansueto Spa è un'azienda familiare della provincia di Parma attiva dal 1896 nel settore della trasformazione del pomodoro e più nota per il suo marchio Ortolina. Grazie alla capacità costante di diversificazione e rigenerazione del business, la realtà è giunta alla terza generazione. Sotto alla guida di Aldo Rodolfi, nipote del fondatore, l'impresa è cresciuta ulteriormente fino a raggiungere un fatturato di 120 milioni e 120 dipendenti fissi e 400 lavoratori stagionali. Qui l'intervista con il Presidente.

La prima tappa della lunga cavalcata del business familiare è stata gestita interamente dal fondatore. Parliamo della trasformazione che è successa dopo...

Il secolo scorso è stato segnato da due guerre. Durante il conflitto mio nonno viene chiamato alle armi prestando servizio negli Alpini (da qui nascerà il no-

Iniziamo a conoscere meglio le origini di una azienda familiare vocata e legata in maniera significativa ad un terra e alla sua tradizione. Come è nata l'impresa?

La nostra storia nasce due secoli fa, siamo alla fine dell'Ottocento **quando mio nonno Mansueto Rodolfi era apprendista in un caseificio** di San Ruffino (Parma) nella stessa zona dove il papà di mio nonno, Giuseppe, e lo zio Remigio lavoravano il pomodoro in una piccola fabbrica. **Inizialmente il suo progetto non era direttamente legato alla commercializzazione del pomodoro,** perché il suo sogno era di riuscire a mettersi in proprio e intraprendere una sua attività lattiero casearia in autonomia. Nel 1906 trova e rileva un piccolo caseificio a Ozzano Taro. **Ben presto la produzione del Parmigiano viene completata dalla coltivazione del pomodoro. Mio nonno ha l'idea di commercializzarlo come prodotto trasformato di gastronomia** e la cosa piacque molto con la domanda che iniziava a crescere. Da bottega artigiana il business comincia a svilupparsi nella forma dell'industria.



Aldo Rodolfi
Presidente
Rodolfi Mansueto Spa

stro storico marchio Alpino ben raccontato nell'attuale Museo del Pomodoro). Il caseificio viene bombardato più volte e molto duramente. Nel 1945 mio nonno e i suoi due figli, mio papà Giuseppe e lo zio Lucio, si rimboccano le maniche per ricominciare da lì. Mi sento di affermare che sono stati dei pionieri che con coraggio hanno creduto fermamente nel settore agricolo in un momento in cui la povertà era diffusa, quando anche i grandi latifondisti erano in crisi. Armati di determinazione, perché convinti della bontà del loro prodotto, che oggi tutto il mondo ci riconosce, e con un pizzico di fortuna, hanno iniziato a dettare le regole e le tendenze del mondo agricolo. **La struttura della governance era piuttosto lineare: tutti dovevano essere competenti di tutto senza una divisione dei ruoli rigida. La flessibilità è la caratteristica peculiare della nostra azienda da sempre:** avere una struttura snella permette di essere più flessibili e resilienti. **Dal punto di vista della strategia,** la stagione della seconda generazione è stata concomitante alla definitiva destagionalizzazione produttiva della produzione orticola, con particolare riferimento al pomodoro che trasformato e conservato era disponibile tutto l'anno. E quindi, come la storia insegna, quel desiderio nascosto che fa di un uomo un creatore di stirpe, portò **mio nonno e i suoi figli a fare delle scelte.** Con i volumi che aumentavano in maniera costante **si scelse la strada della specializzazione,** con la parte agricola originaria (intendo la produzione lattiero casearia) che andò un pochino persa. **La seconda generazione, mio padre e mio zio, hanno aiutato mio nonno a completare il passaggio da azienda agri-**

cola a industria. La collaborazione compatta tra mio padre e i suoi figli è durata fino agli anni Settanta.

Come è stato rigenerato il business familiare dopo il salto da az. agricola a industria?

Sono gli anni Cinquanta, il boom economico aiuta la domanda interna, ma **mio nonno e i suoi figli** guardavano già oltre e pensavano **ai mercati internazionali.** Per conquistarli, la parola d'ordine era qualità che è costosa. E per averla **bisognava investire.** Se stai a guardare il costo è difficile tu riesca a fare un buon prodotto. **Si investe nell'acquisto di moderni macchinari** in acciaio inossidabile che andavano a sostituire i contenitori in rame. **La tecnologia funzionò da volano per un ulteriore aumento della specializzazione produttiva.** In questo periodo nasce Ortolina che, sulla base di una ricetta casalinga del 1936, veniva confezionato come sugo pronto e reso disponibile come prodotto industriale per il mercato estero. Il successo fu strepitoso. **Unitamente alla specializzazione i nuovi standard tecnologici permettevano una maggiore diversificazione:** con i nuovi impianti si producono oltre ai sughi pronti anche le salse, la passata, la polpa di pomodoro per conto di numerosi marchi privati che sempre più frequentemente bussavano alla porta individuandoci come una garanzia di qualità. **La crescita sembrava inarrestabile raggiungendo un momento di climax negli anni Settanta.** E proprio con l'inizio del nuovo decennio, nel gennaio del 1970, si spense mio nonno Mansueto. Io purtroppo non l'ho mai conosciuto.



Rodolfi Mansueto Spa

Arriva il momento della terza generazione e tocca a te prendere le redini. Come sei stato allenato nelle competenze?

Entro in azienda appena completati gli studi, benché in tutto quel periodo io già seguissi le campagne del pomodoro lungo tutti i passaggi della filiera dalla produzione alla commercializzazione. Per fare questo mestiere occorre un certo grado di convinzione: lavori in estate, quello è per noi il periodo di massima intensità, quando banalmente gli altri programmano le vacanze. Non ho fatto esperienze in aziende terze perché probabilmente si riteneva che io fossi pronto per l'ingresso dal momento che, sia in famiglia sia a tavola, ho respirato l'atmosfera del fare impresa. **Si parla da molto tempo di cultura organizzativa, l'insieme degli assunti fondamentali che guidano l'organizzazione. Essa si concretizza nei comportamenti del quotidiano, nei valori e nelle relazioni** che caratterizzano l'organizzazione stessa sia al suo interno che al suo esterno. **L'insieme di tali convinzioni e valori non può che partire dalla famiglia che giorno per giorno li trasmette implicitamente**, anche in un momento conviviale piuttosto che in un colloquio, rafforzando l'identità dell'impresa che li attua nelle sue politiche interne. Sono stato allenato ad avere una attitudine ad un certo modo di fare business che nel tempo diventa spontanea e che serve a dare risposte efficaci ai repentini cambiamenti del mondo così come alle esigenze emergenti del mercato.

Quale è la tua definizione di leadership?

Essa è un misto di competenza, esperienza e conoscenza per essere abili ad offrire risposte in tutte le situazioni. Salta fuori nella gestione delle crisi e nella gestione delle situazioni emergenziali -soprattutto quando è il momento di fare scelte di coraggio, magari scomode, ma necessarie e per farle il leader è colui che trasmette la fiducia, la

stessa che mio padre diede a me da subito buttandomi in azienda in prima linea.

Come si è evoluta la tua leadership e come hai innovato la governance?

Potrà sembrare un paradosso, **ma il modo in cui la mia leadership si è rafforzata è stato imparando a delegare** e creando un team di persone competenti e capaci. Ho lavorato con papà per vent'anni e non nascondo che i punti di vista erano diversi, come spesso accade nelle migliori famiglie al comando. Anche per lui valeva la regola del "si è sempre fatto così, perché lo mettiamo in discussione?". Mi spingo a giudicare che esternamente il suo stile di direzione poteva apparire autoritario e sbilanciato verso il paternalismo accentratore. Lo capisco. Quello che io avevo iniziato a notare era lo scarso grado di autonomia di cui i suoi collaboratori soffrivano: le decisioni venivano prese senza considerare un input creativo da parte dei subordinati. Mio padre aveva una visione chiara del quadro generale, ma quel quadro era disegnato rispetto ad un periodo storico del passato con la crescita costante di fatturati e dimensioni che imponeva di cambiare e adattarsi ad un nuovo modello di business. Volendo essere più diretto: lo stile di direzione autoritario è azzeccato quando la dimensione te lo consente, ma nel momento in cui aumenta la complessità si fa fatica a tenere tutto sotto controllo da soli ed entra in gioco il tema della delega. È un tema delicatissimo perché si tratta di distribuire la responsabilità decisionale. La mia scelta è stata investire sulle persone creando un team di collaboratori motivati e competenti che raggiungessero l'obiettivo finale. Accetto le opinioni dei miei collaboratori anche se sono diverse dalle mie perché penso che sarà migliore il risultato finale. Mi viene da dire che per la mia esperienza lo stile di direzione partecipato e basato sul sistema delle delega è il più efficace per gestione della governance aziendale e porta significativi ritorni in termini di redditività.





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 [davidemondaini](#)



YouTube [davidemondaini](#)



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 periodico di FamilyBiz

Novembre 2023

Dicembre 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