

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

MARZO 2024

family**biz**

*Ricambio generazionale,  
governance familiare  
e valori intangibili*

L'ESPERIENZA DI

**Simona  
Fiorentini**  
Fiorentini  
Alimentari Spa

**Alessia  
Valducci**  
Valpharma Spa

**Davide  
Mondaini**  
FamilyBiz



SPECIALE  
**FORBES ITALIA**

PRIMA PUNTATA

MARZO 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@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: marzo 2024

**Speciale  
FORBES Italia**

**PRIMA PUNTATA**

**4**

**RICAMBIO GENERAZIONALE,  
GOVERNANCE FAMILIARE E  
VALORI INTANGIBILI**

**Le testimonianze di  
Fiorentini Alimentari Spa  
e Gruppo Valpharma**

**6**

**I NUOVI  
CHECK-UP**

**10**

**MONDAINI PARTNERS  
Il profilo dell'editore**

indice dei  
**CONTENUTI**



# Ricambio generazionale, governance familiare e valori intangibili

Le testimonianze di Fiorentini Alimentari Spa e Gruppo Valpharma

## PRIMA PUNTATA

*Family Business Arena è la nuova iniziativa promossa da FamilyBiz, il primo magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia. Il progetto, condotto in partnership con Forbes Italia nella formula del Talk Show, pone al centro diversi imprenditori di primarie aziende familiari italiane che dibattono, a due a due, all'interno degli studi televisivi di Forbes Italia in più puntate. La prima puntata, ha visto tra i partecipanti: Simona Fiorentini (Marketing ed Export Manager di Fiorentini Alimentari Spa), Alessia Valducci (Presidente di Gruppo Valpharma), Davide Mondaini (Fondatore di Mondaini partners e Direttore di FamilyBiz) nella veste di esperto di Family Business e Sofia Tarana (Giornalista e Caporedattore di FamilyBiz) nella veste di conduttrice. Tra gli argomenti toccati: ricambio generazionale, governance familiare e valori intangibili. La trascrizione è tratta dal video della puntata 1 di Family Business Arena- uscito sul sito di Forbes Italia l'8 febbraio u.s*

**SOFIA:** Benvenuti alla prima puntata di **Family Business Arena**, il **talk show** organizzato da Family Biz in partnership con **Forbes Italia**. Un format interamente dedicato ai temi più specifici e meno toccati del family business. Qui nello studio di BFC Media, abbiamo con noi **tre ospiti** che passo a presentarvi. In qualità di **testimonianze e aziende familiari** appartenenti al network di Family Biz: **Simona Fiorentini- Marketing and Export Manager di Fiorentini Alimentari Spa**. Benvenuta.

**SIMONA:** GRAZIE!

**SOFIA:** Accanto a lei, **Alessia Valducci- Presidente di Gruppo Valpharma**. Benvenuta Alessia.

**ALESSIA:** grazie!





**SOFIA:** E infine, in qualità di **Esperto in Strategie di Sviluppo, Rilancio ed Exit per Family Business- Davide Mondaini**. Benvenuto Davide.

**DAVIDE:** grazie per l'invito!

**SOFIA:** **Fiorentini Alimentari Spa è un'azienda familiare partita nel 1918 come piccola bottega di vendita al dettaglio fino a espandersi e diventare, oggi, leader nel mercato dei prodotti salutistici- con le sue iconiche gallette di mais e di riso. Simona, più che soffermarci sulla storia dell'azienda, vorrei ripercorrere con te il tuo ingresso nell'azienda di famiglia. Ce lo racconteresti in breve?**

**SIMONA:** Certo, io **sono entrata** in azienda **nel 2004** (sono quasi vent'anni) **a seguito di una riunione familiare che abbiamo fatto io e mia sorella con i miei genitori**, dove ci hanno chiesto se effettivamente eravamo interessate a unirvi a loro e a continuare il business. Erano degli anni cruciali per l'azienda, dove si doveva decidere se continuare ad investire oppure fermarsi e rimanere come era-

vamo. E dal momento che, prima mia sorella, senza la quale sicuramente non avrei avuto probabilmente il coraggio di continuare e poi io, **abbiamo deciso di supportarli nella crescita dell'azienda** e quindi siamo entrate e oggi sono quasi vent'anni.

**SOFIA:** **Hai parlato di crescita dell'azienda, perché c'è un momento importante che segna proprio lo sviluppo di Fiorentini Alimentari Spa, che sono gli anni '90, quando intraprendete una crescita per vie esterne con l'acquisizione di Birko Srl. Quale rinnovamento ha portato nel modello di impresa questa operazione straordinaria e quali vantaggi competitivi vi ha dato nel vostro mercato?**

**SIMONA:** Sì, **sono stati anni cruciali** per la nostra azienda in quanto precedentemente noi eravamo commercianti, quindi commercializzavamo prodotti che importavano dall'estero e quindi **eravamo specializzati in importazione di prodotti particolari**, curiosi e di rivendita presso i supermercati. **Negli anni '90**, invece, **entriamo in società con questa azienda che si chiama tuttora Birko Srl, ac-**

# 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](mailto:alombardo@mondainipartners.com) - tel. 339 4061532

**quistandone alcune quote e iniziamo l'avventura nella produzione.** Riteniamo strategico presentarci non più unicamente come commerciali, ma anche come produttori, ed in particolare, decidiamo di investire nella nicchia di mercato (all'epoca) dei sostitutivi del pane e in particolare delle gallette. **Senza questa decisione probabilmente oggi non saremmo dove siamo, in quanto l'azienda cambia proprio** volto e si trasforma appunto da commerciale a produttiva.

**SOFIA: Davide, in qualità di esperto e sulla base della tua esperienza sul campo, potresti darci un parametro di quante aziende familiari si dimostrano disponibili a intraprendere un processo di rigenerazione?**

**DAVIDE:** Abbiamo appena sentito un esempio, direi molto efficace, di rinnovamento o, come a me piace chiamarlo, di rigenerazione dei bisogni di famiglia, perché come in tutte le cose, **i settori invecchiano, i business invecchiano e anche le persone.** Quindi, **c'è l'assoluta necessità di condurre un rinnovamento, una rigenerazione dei business.** Questo è collegato, fra l'altro, ad **una favoletta che circola,** non solo in Italia, ma **un po' in tut-**

**to il mondo** secondo la quale arrivati alla **terza generazione** (c'è chi dice la terza, c'è chi dice la 4.<sup>a</sup>) **l'impresa di famiglia entra in una crisi** abbastanza importante, tant'è che le statistiche dicono che **soltanto il 10%/12% delle imprese di famiglia arrivano alla 4<sup>a</sup> generazione.** Quasi a sottintendere, come dire, ad una qualità inferiore della terza e quarta generazione- **ma non è assolutamente così. Il problema** che io vedo, dal mio osservatorio, **è che** in effetti, **non c'è rinnovamento-tre generazioni vogliono dire circa 75 anni di vita** aziendale. Allora **se tu non hai mai rinnovato,** non hai rigenerato i business. È evidente che **quello che trasferisci è qualcosa che deve essere poi quantomeno ristrutturato.** Ecco, quindi **non sono i discendenti di poco valore, ma proprio è questa capacità di rinnovarsi.**

**SOFIA: E quali sono i fattori che devono essere determinanti, appunto, per intraprendere un processo di rigenerazione?**

**DAVIDE:** Abbiamo sentito l'esempio di Simona Fiorentini, che ha iniziato raccontando la propria esperienza, il proprio ingresso con una riunione di famiglia. Evidentemente dentro la famiglia c'erano



già delle capacità: di ascolto del mercato e di andare ad intercettare un'innovazione. Purtroppo **non c'è sempre** questa **capacità all'interno della famiglia, che quindi deve essere aperta a portare all'interno competenze** e rendersi disponibile ad un ascolto nuovo, al fine di essere permeabile ad innovazioni- questo è molto importante. Quindi: o hai queste capacità all'interno oppure devi essere disposto a cercarle all'esterno, ma non sempre questo succede. Tu mi chiedevi un dato statistico: direi **più del 50% oggi delle imprese familiari hanno difficoltà a rigenerare il business**, quindi questo è uno dei temi caldi, forti del family business- a mio avviso.

**SOFIA: Passo la parola ad Alessia Valducci- Presidente di Gruppo Valpharma, family business che riunisce tre aziende in Romagna e San Marino specializzato nella produzione di prodotti farmaceutici. Alessia, l'azienda è stata fondata alla fine degli anni '70 da tuo padre. Volevo ripercorrere anche con te il tuo ingresso nell'azienda di famiglia, fino a assumere il ruolo di leader che ora ricopri...**

**ALESSIA:** Sì. È un cammino che si fa entrando in azienda. **Per me è stato**, diciamo, **naturale en-**

**trare in azienda. Sono l'unica figlia** di mio padre, **del fondatore e ho studiato farmacia** e quando è arrivato il momento di chiedermi: "cosa fai da grande?" Ho detto: "vado a lavorare in Val-Pharma" e quindi è stato un cammino- sono quasi 30 anni che sono in azienda, il che equivale a tanta esperienza. Nel nostro piccolo esempio continuiamo ad essere l'unica azienda farmaceutica a San Marino, dove abbiamo creato una cultura farmaceutica nel territorio così come nella provincia di Rimini. Stiamo puntando su nuovi prodotti e nuove tecnologie, oltre che a nuovi manager perché l'"aver fatto sempre così" non serve più, **bisogna proprio cambiare mentalità e pensare sempre avanti.**

**SOFIA: Alessia, hai vissuto lo sviluppo da piccola impresa a gruppo internazionale e stavi accennando ad un percorso che l'azienda sta facendo con l'inserimento di figure manageriali. Quindi stai lavorando intensamente su questo obiettivo. Per quale scopo?**

**ALESSIA:** lo scopo è che **gli imprenditori hanno l'ossessione della crescita, quindi dobbiamo crescere.** Siamo nati farmaceutici e internazionali. Il primo cliente è stato il Sudafrica, quindi sempre con una prospettiva ampia rispetto alla nostra pic-

**FAMILY**  
IL FORUM INTERAMENTE DEDICATO  
AI TEMI PIÙ INEDITI DEL FAMILY BUSINESS



cola Romagna. Però guardando oltre non ci siamo fermati. Cioè il farmaceutico sì, bello, interessante, ma abbiamo alzato tantissimo la qualità nei nostri 46 anni di storia. E poi **mio papà si è innamorato anche del nutraceutico, quindi nel 2017 abbiamo acquistato Erba Vita**. Io non ero completamente d'accordo. Fare l'imprenditore non è mai facile, però poi quando decidevo una cosa bisognava deciderla, bisognava farla e così abbiamo comprato Erba Vita e **quindi oltre ai farmaci a rilascio prolungato, che è la nostra specialità, facciamo anche nutraceutica** e andiamo direttamente sul mercato con i con i prodotti di Erba Vita. Questo ci ha dato un uno slancio maggiore e questo aiuta tantissimo le aziende e le persone che ci lavorano.

**SOFIA: Quindi è necessario, per te, inserire in questo momento manager esterni e figure esterne?**

**ALESSIA:** assolutamente. **Questo è un altro passaggio che abbiamo fatto e che l'azienda sta facendo piano piano**. Chiaramente **non si costruisce tutto in un giorno**, ma ci vogliono dei passaggi molto delicati, però altrettanto importanti. Con la crescita dei manager **adesso abbiamo un amministratore delegato** che non ha neanche 40 anni, **giovani talenti che stanno crescendo** e

su cui contiamo tantissimo e quindi l'azienda si proietta verso un futuro sempre più roseo.

**SOFIA: Davide, inserire membri esterni nell'azienda di famiglia oltre a colmare talenti (non è detto che i membri della famiglia debbano per forza ricoprire tutti i ruoli o avere tutti dei talenti), quali benefici può portare?**

**DAVIDE:** dobbiamo partire dal presupposto che, **in ogni passaggio generazionale**, in ogni ricambio, **in ogni avvicendamento della leadership c'è un'esigenza per chi arriva** che quello di **costruire una squadra, al fine di supplire** in parte (ma non ci si riesce naturalmente mai completamente) **alle conoscenze e alla sensibilità che aveva il fondatore**- lui ha creato l'azienda, ha il business in pancia, lo sente, lo vive quotidianamente. **Quindi**, come abbiamo sentito nel caso di Alessia, **quando arriva la seconda generazione, quella sensibilità** e quel vissuto **manca** e quindi **è indispensabile**, soprattutto nei casi chiaramente di crescita, di sviluppo internazionale e comunque di aumento della complessità, **potenziare il management**- questo **è un passaggio veramente fondamentale per tutte le imprese familiari dove**, come tu dicevi, **alcuni di questi manager posso trovarli**

**FUTURO**

**RIGENERARE I  
BUSINESS DI FAMIGLIA**

FAMILY BUY-OUT



[www.mondainipartners.com](http://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

**all'interno della famiglia ma altre volte no.**

Nel caso di Alessia no, è figlia unica quindi evidentemente è necessario andare a costruire una squadra portando all'interno nuove competenze di manager esterni, fino al passaggio importante e direi anche non così comune, di identificare un amministratore delegato fuori dalla famiglia- questo è un altro tema importante.

**SOFIA: Simona, questo tema riguarda un po' anche la tua azienda, perché nell'intervista che hai rilasciato per FamilyBiz hai dichiarato che state inserendo delle figure manageriali anche voi. Nel tuo caso, con che scopo?**

**SIMONA:** ma chiaramente **nell'interesse di continuare a crescere**, perché come diceva Davide giustamente, magari non tutte le competenze possono rientrare all'interno della famiglia. Oggi noi siamo decisamente di più, rispetto a loro, a livello di famiglia: ho ancora i miei genitori, ci siamo io

e mia sorella e ci sono anche i nostri mariti all'interno (ognuno legato ad un ambito differente) - questo sicuramente non basta per cui abbiamo dovuto e, **dobbiamo continuare, piano piano ad inserire delle figure esterne che ci supportino, che completino le nostre competenze** con l'obiettivo di non fermarci e continuare a crescere.

**SOFIA: Può essere che sia un obiettivo anche in funzione dei passaggi generazionali che possono prospettarsi?**

**SIMONA:** sia io e mia sorella siamo già da più di vent'anni in azienda per cui, sicuramente, verrà diluita questa cosa. In futuro, se dovessimo pensare alla 5<sup>a</sup> generazione (che è ancora lontana perché sono ancora piccoli e studiano) ci vorrà qualcuno che li supporti, nel caso.

**SOFIA: Alessia, parlando di passaggio generazionale, i tuoi figli hanno dimo-**



**DAVIDE MONDAINI**

Direttore Editoriale di FamilyBiz

**strato un possibile interesse ad entrare eventualmente nell'azienda di famiglia. Quindi a te come leader si prospettano una serie di responsabilità. Ti sei già data un'agenda di cosa ti aspetta e cosa vuoi intraprendere?**

**ALESSIA:** l'agenda è proprio la **riorganizzazione da un punto di vista manageriale- con manager adeguati nei posti chiave**; la valutazione dei limiti oggettivi che l'azienda ha-perché bisogna avere anche un occhio esterno, non solo interno... essendoci dentro da 30 anni, la vedo in una certa maniera (come una parte di me stessa) quindi anche attraverso consulenti che possono dare un'occhiata diversa. E poi fare in modo che i miei figli, quando vorranno e quando avranno diciamo la "chiamata", saranno pronti e con le competenze giuste maturate con studi adeguati (stanno già facendo l'università) e anche con percorsi lavorativi diversi per portare all'interno qualcosa di nuovo. Io, nel mio caso, mi sono buttata direttamente dal-

la laurea alla ValPharma- adesso il mondo è cambiato, quindi ci organizziamo in maniera diversa.

**SOFIA: a che punto sei, in una scala da 1 a 10, di questi obiettivi?**

**ALESSIA:** Sei. **Siamo a dei buoni livelli. Cioè l'azienda si merita una preparazione adeguata**, no? Come dice Davide nel suo brillante libro "ogni imprenditore fa la sua azienda"- giustamente perché ognuno ha il suo coraggio e la sua sensibilità, la sua voglia di fare, le sue intuizioni. **La mia intenzione è quella di lasciare un'azienda organizzata e forte**, perché se la famiglia lo è anche l'azienda deve essere altrettanto forte... quindi, dai, siamo a sei- ci vuole ancora qualche anno.

**SOFIA: Dei tuoi due figli c'è già qualcuno che dimostra una maggior propensione ad essere leader?**

**ALESSIA:** Ci sono dei leader naturali, insegna Davi-



de, che nascono naturalmente leader- io, ad esempio, non per carattere ma per predisposizione non sono nata leader però sono riuscita ad arrivarci con un cammino, lavorando su un percorso personale. Quindi credo che sia tutto possibile e, anche con due figli diversi, complementari può succedere di tutto.

**SOFFIA:** Davide, l'ha già accennato Alessia, c'è una frase molto forte del tuo ultimo libro *Famiglia & impresa* che vorrei un po' commentare con te: "imprenditore diverso, impresa diversa"...

**DAVIDE:** In parte è collegato a quello che dicevo poco fa, cioè **l'imprenditore** solitamente **crea l'azienda e la configura su se stesso**, sulle proprie capacità... **l'azienda cresce e** quindi, come ha spiegato bene ora Alessia, **nel momento in cui cambia l'imprenditore**-in questo caso c'è un avvicendamento del leader- **è necessario che anche l'azienda** nel frattempo **cambi**. Abbiamo sentito aspetti molto importanti di questo cambia-



mento. Alessia ha citato più volte l'organizzazione. **Che cos'è l'organizzazione?** Non è nient'altro che **l'insieme di competenze, di talenti guidati da un metodo.** Ecco, vorrei soffermarmi un po' su quest'ultima parte. In questi cambi si fa, come abbiamo fatto fino ad ora, riferimento all'integrazione di competenze che può essere interna, magari lavorando sulle competenze dei figli, oppure con l'arrivo dall'esterno di nuovi manager e nuove figure. Però, attenzione, questo non è sufficiente! **Occorre che i manager** che porto all'interno, **che lavorano poi insieme ai familiari, lavorino seguendo un metodo, chiamiamolo un modello,** perché **è soltanto unendo il metodo e il modello che si riesce,** a mio avviso, **a creare quella cultura di impresa che consente poi un'accelerazione,** una preparazione più adeguata nel momento nel quale arriveranno la seconda, la terza, la quarta generazione.

**SOFIA: chiudiamo con quest'ultima domanda con te, Davide. Se subentrato il nuovo leader, l'impresa continua ad essere identificata invece con il predecessore quali possono essere gli ostacoli per l'azienda di famiglia?**

**DAVIDE:** questo è un tema veramente centrale, perché come dico, **la successione deve avvenire quando le nuove generazioni sono pronte a guidare e non quando le precedenti sono pronte a lasciare.** Noi abbiamo sempre di più questo concetto: non parliamo di passaggio generazionale, non è un cambio di staffetta- l'ha spiegato molto bene Simona che da vent'anni lavora e insieme ai genitori, la sorella e il business di famiglia. Quindi al centro **metterei più che altro il tema della convivenza positiva,** nella quale possibilmente **i discendenti apportano il nuovo e consentono di completare una visione imprenditoriale che deve cambiare.** Come sappiamo fuori tutto cambia molto velocemente e quindi l'apporto dei giovani (sto pensando a tanti casi concreti) può essere veramente determinante in questo senso.

**SOFIA: Chiudiamo la prima puntata di Family Business Arena- formula Talk Show- con questo tema della convivenza. Ringrazio per le testimonianze: Simona Fiorentini-Marketing and Export Manager di Fiorentina alimentari Spa**

**SIMONA:** grazie, grazie a Voi.

**SOFIA:** Ringrazio anche Alessia Valducci- Presidente di Gruppo ValPharma

**ALESSIA:** grazie, grazie

**SOFIA:** ringrazio ovviamente Davide Mondani- Esperto in strategie di Sviluppo, Rilancio ed Exit per family business- per il suo prezioso contributo.

**DAVIDE:** grazie a tutti!





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

Dicembre 2023

Gennaio - Febbraio 2024



**familybiz**  
IL MAGAZINE  
delle imprese di famiglia

Leggila sul sito

[familybiz.it/familystory/](http://familybiz.it/familystory/)

sede di Milano  
via Montenapoleone, 8  
20121 Milano

[www.familybiz.it](http://www.familybiz.it)  
[redazione@familybiz.it](mailto:redazione@familybiz.it)

sede di Bologna  
via Santo Stefano, 30  
40125 Bologna