

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

GIUGNO 2024

family**biz**<sup>®</sup>

*Longevità, valori  
e crescita nelle imprese  
a base familiare*

**Andrea  
Margaritelli**  
Gruppo Margaritelli

**Riccardo  
Tura**  
Gruppo B&T

**Davide  
Mondaini**  
FamilyBiz



SPECIALE  
**FORBES ITALIA**

QUARTA PUNTATA

GIUGNO 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 Monte Napoleone, 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 riconoscerli eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: giugno 2024

**Speciale  
FORBES Italia**

**QUARTA PUNTATA**

**4**

**LONGEVITÀ, VALORI E CRESCITA  
NELLE IMPRESE A BASE FAMILIARE**

**Le testimonianze di  
Gruppo Margaritelli e Gruppo B&T**

**6**

**I NUOVI  
CHECK-UP**

**10**

**MONDAINI PARTNERS**

**Il profilo dell'editore**

indice dei  
**CONTENUTI**



# Longevità, valori e crescita nelle imprese a base familiare

Le testimonianze di Gruppo Margaritelli e Gruppo B&T

## QUARTA PUNTATA

*Family Business Arena è l'iniziativa che ha promosso FamilyBiz, il primo magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia. Il progetto, è stato condotto in partnership con Forbes Italia nella formula del Talk Show e ha posto al centro diversi imprenditori di primarie aziende familiari italiane che hanno dibattuto, a due a due, all'interno degli studi televisivi di Forbes Italia in più puntate. La quarta puntata, ha visto tra i partecipanti: **Andrea Margaritelli** (Brand Manager di Listone Giordano- Gruppo Margaritelli), **Riccardo Tura** (AD Gruppo B&T- brand Dorelan), **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: longevità, valori e crescita nelle imprese a base familiare. La trascrizione è tratta dal video della puntata 4 di Family Business Arena- uscito sul sito di Forbes Italia il 29 febbraio u.s*

**SOFIA:** benvenuti ad una nuova puntata di Family Business Arena, il talk show organizzato da Family Biz Magazine in partnership con Forbes Italia. Un format interamente verticalizzato sui temi più specifici del family business. Qui con noi negli studi di BFC Media di Milano, come testimonianze aziendali, abbiamo la presenza e la partecipazione di **Gruppo Margaritelli**- Family Business attivo tra l'Umbria e la Borgogna, con i suoi multi-business che spaziano dal settore ferroviario a quello del legno. Qui ospite con noi **Andrea Margaritelli**, che rappresenta la quarta generazione di famiglia e ricopre il ruolo di **Brand Manager** del loro marchio **Listone Giordano**. Benvenuto Andrea!

**SOFIA:** come seconda testimonianza aziendale abbiamo la partecipazione di **Gruppo BT**, più noto per il suo **brand Dorelan**- Family Business di Forlì, giunto alla seconda generazione fondato dalle fami-





glie Tura e Bergamaschi. Qui con noi in puntata, il suo **Amministratore Delegato, Riccardo Tura**. Benvenuto Riccardo!

**RICCARDO:** grazie dell'invito!

**SOFIA:** infine, ultimo non per importanza, con il suo speciale contributo in materia, in qualità di **Esperto in Strategie di Sviluppo, Rilancio ed Exit per Family Business: Davide Mondani**, benvenuto Davide!

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

**SOFIA:** Andrea, è noto che ciclicamente i business invecchiano e di conseguenza sono soggetti a fasi di declino. Quanto è importante sapersi adattare per un family business per non perdere, quindi, competitività?

**ANDREA:** intanto, grazie per l'invito! Hai usato una parola "**capacità di adattamento**" fondamentale: è una parola chiave dell'intera nostra vita d'azienda, 150 anni, cinque generazioni, abbiamo abbracciato tre secoli di vita imprenditoriale ma l'abbiamo

fatto conoscendo alti e bassi- grandi successi alternati anche a difficoltà, necessità di trasformarsi. **Io credo che questo sia uno dei tratti distintivi del fare impresa (e molto caratteristico delle imprese familiari)** perché **la capacità di adattamento è quella particolare virtù unica e utile quando si assiste a fenomeni** di grandi trasformazioni e **di scenari esterni**, l'unico fatto che non è dato controllare da un imprenditore, quindi l'unica cosa che si può fare è rispondere con una capacità di trasformazione.

**SOFIA:** Davide, questo caso smentisce un po' il falso mito e la sciagura, di cui accennavi anche nella puntata precedente, della terza generazione, perché loro hanno 150 anni di storia. Quali sono le vere cause della perdita di competitività che riguardano un family business?

**DAVIDE:** **gira un po' in tutto il mondo questa favoletta**, no? **Che nella terza o quarta generazione l'impresa entra in difficoltà, come in qualche modo a dire, che le generazioni suc-**

# *I nuovi* 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

**cessive sono qualitativamente inferiori alle precedenti. In realtà, non c'è capacità di adattamento.** Più o meno una generazione vuol dire 25-30 anni- vuol dire che nella terza generazione sono passati 75 anni e se l'azienda non ha messo in moto meccanismi per cambiare, per rigenerarsi è chiaro che l'azienda che passa alle future generazioni è un'azienda non innovata e che avrà evidenti difficoltà. Quindi, questo tema è veramente centrale e, **se guardiamo un po' le statistiche, le aziende di famiglia poiché attaccate alla tradizione avrebbero** (uso il condizionale, perché poi ci sono tantissimi casi virtuosi come quelli che sentiremo oggi) **un po' più difficoltà a staccarsi dalla tradizione.** Inoltre, come sappiamo, **generazione dopo generazione, dal fondatore ai futuri leader c'è sempre una difficoltà, un gap che riguarda il cambiamento-** quindi questo è un tema veramente centrale, soprattutto quando arrivi alla terza generazione (che vuol dire arrivare più o meno alla fase dei cugini, dove c'è una certa articolazione anche familiare, una certa complessità).

SOFIA: Riccardo, mi sposto su un altro tema,

perché la tua azienda di famiglia ha un percorso virtuoso incentrato sul tema delle acquisizioni che sappiamo essere una modalità di sviluppo e di crescita per via esterna. Potresti raccontarci questo percorso che l'azienda ha intrapreso?

RICCARDO: sì, grazie di nuovo dell'invito, Sofia. **Partiamo dal presupposto che le aziende devono comunque crescere per potersi sviluppare,** per poter competere nei mercati. Pensate ad un'azienda che negli anni è statica o comunque diminuisce la propria presenza nei mercati- non è sinonimo di salute per l'azienda stessa. Noi in questi anni (abbiamo oltre 50 anni di storia e siamo alla seconda generazione) siamo sempre cresciuti in modo, direi, abbastanza garbato. **Negli anni non abbiamo mai avuto delle crescite esponenziali, dirimenti per l'azienda stessa e negli ultimi anni abbiamo approcciato anche il percorso di acquisizione per linee esterne.** In particolare, **due anni fa abbiamo acquisito un piccolo nostro competitor che aveva un'azienda con cinque negozi e un sito internet molto sviluppato, con una propensione all'online, con una vendita online molto spinta e noi in termini**



**RICCARDO TURA**

AD Gruppo B&T- BRAND DORELAN

**strategici volevamo entrare su quel mercato. Quindi, abbiamo preferito acquisirlo piuttosto che crearci le competenze interne.** Allo stesso tempo, **sempre in quell'anno, abbiamo acquisito il nostro più grosso cliente che è un grosso importatore in Corea, dove siamo entrati con una joint-venture** in cui noi siamo presenti al 70%; il nostro ex- cliente (attualmente il nostro socio) al 40%- lui oggi è l' Amministratore Delegato di questa società e distribuisce tutti i nostri prodotti in questa società in Corea.

SOFIA: Davide, rimanendo un attimo sul tema delle acquisizioni, tu hai stilato cinque fasi strategiche che un family business dovrebbe seguire in percorsi come questo. Possiamo elencarle per punti?

DAVIDE: sì, sono cinque punti di attenzione in un'iniziativa strategica. Come diceva Riccardo, **se guardiamo le grandi aziende di famiglia che sono cresciute, non sono quasi mai cresciute completamente in maniera organica per vie interne- c'è sempre qualche acquisizione,** soprattutto quando diventa strategica, ovvero correlata ai business e quindi funzionale alla crescita. **Allora le cinque fasi che descrivo bisogna, innanzitutto, affrontarle dal punto di vista strategico e non tattico.** *"Ho questa opportunità, c'è questa azienda in vendita, perché non andiamo a vederla?"*. Io sento ancora questi discorsi da parte di alcuni imprenditori. Smarcato questo punto, che è il principale, poi **occorre valutare attentamente** dove già nella valutazione ci sono alcuni elementi legati alla strategia- **cosa mi porta asset tangibili/ intangibili, come si corre alla seconda fase e terza fase- quella di pianificare molto bene il processo che porta alla due diligence,** a tutti questi aspetti di valutazione interna. **Soprattutto, poi, non bisogna tralasciare** le fasi che mi avviso sono centrali, cioè quelle che riguardano **l'integrazione dell'acquisizione all'interno dell'azienda-** quindi integrare i processi e poi in qualche modo capire come questa possa spingere il mio piano di crescita. **Cinque punti che vogliono portare l'attenzione, appunto, sulla prospettiva strategica di un'acquisizione.**

SOFIA: Andrea, nell'intervista che hai rilasciato recentemente per Family Biz Magazine hai espresso delle buone pratiche sulla

continuità d'impresa, con dei bellissimi paragoni tratti dalla selvicoltura che è l'arte di coltivare foreste. Potresti dividerli, qui con noi, anche in questo spazio?

ANDREA: Volentieri. **La selvicoltura** effettivamente è una scienza, ma è anche un'arte-quella cultura, in parte dimenticata, ma **ricca di saperi straordinari che si possono anche cogliere e applicare nelle attività di impresa.** Parto dal primo- forse più significativo: **la biodiversità. Una foresta sana è una foresta che ha varietà di specie, di età e questo è molto importante anche nella coabitazione** non solo di generazioni diverse, ma soprattutto del rapporto **tra membri della famiglia e manager** che rinforzano il team di governance di un'azienda e danno anche diversità di esperienze, di competenze e di fasce anagrafiche. **Ma il fatto che convivano insieme arricchisce enormemente il tutto-** vale più della somma delle parti. **Un secondo fatto significativo è che la foresta insegna che gli alberi più forti sono quelli che hanno scelto, quasi, di essere immersi in un ambiente di altri alberi ugualmente forti, alti, robusti.** E non si parla di competizione, in realtà di **condividere un ambiente sano in cui si cresce insieme con una sana competizione, con un ambiente in cui si**





**riconosce nel valore dell'altro, non un limite, ma uno stimolo.** Questo è un aspetto importante. Riconosco che può apparire banale, perché è evidente che dovrebbe essere così, ma sappiamo tutti che non sempre questo avviene, non lo è. Abbiamo esempi nel mondo della politica, ma anche delle imprese, in cui **talvolta si scelgono strade diverse, cioè circondarsi da persone o collaboratori magari che non facciano ombra.** Ecco questo la foresta, invece, invita a non farlo. **Il terzo elemento,** io credo, molto importante che la silvicoltura insegna è una parola fondamentale (a mio avviso) nella vita di impresa che è **"lungimiranza"**. Tra qualche anno temo, Davide, che lo troveremo nel vocabolario della Crusca come arcaismo no, questa parola desueta-scomparsa da un po' dal vocabolario. **In realtà è un invito a occuparsi del futuro prima che sia necessario, quindi prevedere anche il proprio stesso. Passaggio del testimone: preparare le generazioni successive e il tessuto aziendale prima che questo fatto sia strettamente necessario. In ambito forestale c'è un detto:** «Serit arbores, quae alteri saeclo prosint», **lo fa dire Cicerone nel Cato Maior/** «Pianta alberi, che goveranno in un altro tempo». **Ecco, questo atteggiamento di non misurare le cose sugli effetti immediati ma sul medio-lungo termi-**



**ne credo che sia un tratto saliente delle imprese familiari.**

**SOFIA:** Davide, tu hai intitolato un paragrafo di uno dei tuoi ultimi libri *Famiglia e Impresa* con “competenze interne ed esterne alla famiglia”. Quindi, ricollegandoci un po’ al discorso che facevamo adesso con Andrea, non per forza ci devono essere componenti familiari per generare ricchezza all’interno di un’azienda di famiglia?

**DAVIDE:** quando, poi, l’azienda cresce è chiaro che i familiari o li auto-produci, ma insomma, a meno che tu non abbia una famiglia di 50 persone che possono fare i manager, è chiaro che ad un certo punto servono esterni. C’è una fase specifica, **nella quale l’impresa di famiglia comincia a realizzarsi** (mi è piaciuto moltissimo il riferimento all’ombra, cioè alle persone e alla scelta delle persone) **in cui è molto importante la capacità di scegliere-** anche da parte delle generazioni successive per cui diventa un fattore chiave competitivo - **le persone sia in base al fatto che sia un’impresa di famiglia-** e questi manager devono integrarsi con i valori della famiglia- **sia per portare effettivamente qualcosa di nuovo-** anche più di quello che sai tu. È un passaggio molto difficile accettare di inserire, non persone che non mi facciano ombra, ma persone che portino qualcosa e che abbiano la capacità anche di dire: “no, guarda io su questa cosa non sono completamente d’accordo”- il tema del “bastian contrario” diventa veramente un elemento fondamentale.

**SOFIA:** queste due testimonianze hanno in comune un punto, seppur ovviamente con sfaccettature diverse, che è quello della successione. Riccardo, i discendenti del tuo Gruppo sono ancora molto molto giovani e non si sa se manifesteranno l’intenzione di entrare nell’azienda, però voi avete già di fatto predisposto anche un percorso di ingresso...

**RICCARDO:** sì, per noi diciamo che è stato molto semplice entrare in azienda- era una piccola azienda che cresceva quindi, automaticamente, noi ci siamo trovati a nostro agio proprio all’interno dell’azienda stessa, collocandoci anche in ambiti e ruoli completamente diversi uno dall’altro. **Dato che siamo co-**



[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

**munque attualmente due soci fondatori: mio padre e il suo socio Bergamaschi, noi siamo quattro figli presenti entrambi in azienda. Abbiamo un potenziale attualmente di dodici persone che potrebbero subentrare successivamente.** Quindi, ci siamo posti il problema diversi anni fa, quando i nostri figli erano ancora molto piccoli, per capire che cosa ci saremmo aspettati un domani da dei nostri figli per poter entrare in azienda e **abbiamo cercato di creare delle regole di buon senso dal punto di vista di studi, di formazione e quant'altro per poter ambire a entrare in azienda e, eventualmente, in che ruolo e con quale ruolo.** Tema molto difficile perché nel momento in cui si è molto bravi magari a valutare le persone (persone esterne non persone della famiglia) diventa molto complicato, invece, quando bisogna valutare delle persone che poi sono tuoi parenti, tuoi figli o, addirittura, i figli dei tuoi soci. **E ci vuole molto, molto buon senso, molta delicatezza e delle regole che, in qualche modo, ci devono essere ma non possono neanche es-**

**sere scolpite sulla pietra perché altrimenti si rischia di ingessare l'azienda.**

**SOFIA: Andrea, invece, voi avete già la quinta generazione che è entrata in azienda. Come state allenando le competenze?**

**ANDREA:** guarda, ti rispondo: co-abitando ed è quello che è avvenuto con fortuna anche e non per merito. Io credo che una componente di fortuna nella vita si può assecondare. Il merito sta nel riconoscerla, assecondarla. **Noi abbiamo avuto la fortuna, da sempre, di avere una coabitazione tra due generazioni successive.** È sempre avvenuto. Quindi, c'è stato un percorso, un lasso di tempo in cui la generazione precedente ha accompagnato la successiva e lo ha fatto sempre, finora, con una grande capacità di vivere bene insieme l'una con l'altra. **Cioè la precedente (generazione, N.d.R) non deve fare della sua esperienza un limite, ma deve offrirlo come patrimonio-** non come limite. **E quella entrante deve avere la capacità,**



**DAVIDE MONDAINI**

Direttore Editoriale di FamilyBiz

**l'umiltà di riconoscere il valore della precedente essendo anche aperta a portare elementi nuovi**- nel modo e nella forma per rendere più facile l'attecchimento e migliorare la possibilità di una di una fioritura positiva, sempre per stare in termini di natura. **Lo abbiamo fatto anche in questo momento con una quinta generazione**: due persone della quinta generazione sono entrate in azienda e lo stiamo vivendo con molta gioia (devo dire con lo stesso spirito che ho appena descritto). È una parte **del percorso in cui si passa il testimone, ma si corre insieme- cioè c'è una parte delle gare di staffetta in cui due persone della stessa squadra corrono ugualmente mettendocela tutta, magari con due attitudini leggermente diverse**. Questo percorso lo stiamo vivendo positivamente senza nascondere le delicatezze sulle valutazioni, sul merito, sui percorsi di formazione e di crescita di persone della famiglia che non hanno delle opportunità in più, ma credo debbano sempre riconoscere di avere delle obbliga-

zioni e delle responsabilità in più- soprattutto nell'alimentare un clima di serenità aziendale.

**SOFIA: Davide, c'è un'agenda che il leader potrebbe darsi per la successione, per l'ingresso del futuro leader?**

**DAVIDE:** deve assecondare, innanzitutto, questo correre insieme, questa coabitazione. **Spesso si parla di passaggio generazionale come se fosse un momento preciso** che non si aspetta in azienda, **in realtà quello che assume rilevanza è la coabitazione**, come diceva Andrea, **ovvero la convivenza positiva che occupa anche un periodo piuttosto lungo**. Vediamo che ci sono figli, padri qualche volta ancora i nonni in azienda, quindi tre generazioni contemporaneamente in alcune realtà e in alcuni family business, per cui diventa molto importante cercare di lavorare insieme, dove ognuno mette la propria parte, dove **il leader come prima mossa deve rendersi conto che l'azienda**



**che ha disegnato deve comunque evolvere nel momento in cui c'è un avvicendamento nella leadership- e io dico sempre non ci può essere un leader nuovo, un leader diverso con la stessa azienda.** L'azienda deve evolvere mentre c'è questa coabitazione, questa convivenza positiva (si spera) dove ognuno mette del proprio (non l'esperienza dei padri) insieme alla spinta, alla capacità di innovare il respiro un pochettino nuovo dei figli.

**SOFIA: convivenza positiva, Riccardo, lo spiegavi prima che il vostro family business ha due famiglie all'interno che poi corrispondono alle due famiglie che hanno fondato l'azienda: Tura e Bergamaschi. Come avete fatto chiarezza di ruoli?**

**RICCARDO:** è stato **un percorso**, come dicevo prima, **abbastanza naturale**, nel senso che, **quando siamo entrati in azienda** essa stava crescendo ed entrambi **noi figli ci siamo collocati in aree**

**specifiche**, dove in quel momento l'azienda aveva più bisogno. All'epoca eravamo poco più di un'azienda artigianale ed è stato un percorso direi molto naturale. **Mi riallaccio al discorso, invece, della leadership, che è un tema importantissimo per le nostre aziende.** Lo è per le aziende non familiari, ma lo è molto di più secondo me per le aziende familiari. **Spesso un bravo imprenditore non è- diciamo- bravo a traghettare, ma soprattutto a fare un buon passaggio generazionale e ci sono tante aziende**, lo vediamo anche nel nostro territorio, delle bellissime aziende **che fanno fatica a fare questo passaggio generazionale, perché c'è proprio una cattiva comunicazione fra la vecchia leadership e la nuova leadership in questo passaggio.** E lì, secondo me, si gioca molto il tema del "perché non c'è una regola", nel senso che ogni azienda ha la sua storia, ogni azienda ha il suo percorso che deve fare- ma lo deve fare- e quindi vanno creati quei meccanismi sani perché possa avvenire questo passaggio genera-



**ANDREA MARGARITELLI**

**Brand Manager di LISTONE GIORDANO- GRUPPO MARGARITELLI**

zionale, per poi continuare a creare valore all'interno dell'azienda stessa.

**SOFIA: Andrea voi, invece, a livello di governance che modello avete?**

**ANDREA:** abbiamo un modello di governance che è un po' in linea di continuità con la descrizione che ho fatto (di questo modello) anche nei passaggi generazionali e, quindi, è un modello di governance preciso, **nel senso che i ruoli sono affidati con precisione.** Quindi: **Presidente del Consiglio d'Amministrazione, gli Amministratori Delegati delle nostre due divisioni** (Listone Giordano si occupa più nello specifico di superfici di arredo in legno per la casa; noi abbiamo una seconda divisione molto rilevante in campo di armamento ferroviario, cioè produciamo traversine ferroviarie un tempo in legno, oggi in cemento armato, che ha una propria autonomia, un proprio amministratore delegato). **E poi ci sono i manager di primo livello delle direzioni dei vari comparti aziendali.** Bene, queste figure e questi ruoli sono incarnate, oggi, da persone sia interne alla famiglia che di manager, così come le direzioni generali e quindi tutte le parti apicali. **Quindi, i ruoli sono definiti e sono attribuiti in base, ovviamente, a un principio di attitudini.** Cioè, è vero che in ogni squadra di calcio, più o meno, un bravo giocatore può giocare in diversi ruoli, ma è altrettanto vero che quando l'attaccante viene messo nel ruolo di attaccante rende meglio e il portiere rende meglio se sta in porta. Quindi, in base alle attitudini si è cercato di distribuire questi ruoli. **Però c'è anche un atteggiamento collegiale. Le scelte fondamentali sono fatte in forma collegiale, con rispetto, ovviamente, dei ruoli qualora ci fossero mai delle situazioni da armonizzare-** ovviamente, prevalgono i ruoli formali, però, con un clima molto collaborativo e collegiale questo lo abbiamo, onestamente, appreso dall'esempio precedente e lo stiamo applicando anche nel nostro percorso.

**SOFIA: Davide, ultima domanda per te. A proposito di chiarezza di ruoli...sappiamo che non è un tema scontato nelle aziende di famiglia. Quali sono le situazioni che spingono le aziende familiari a dotarsi di ruoli?**

**DAVIDE:** innanzitutto, chiaramente, **un'azienda che cresce** (come abbiamo sentito) **ha necessità di far evolvere l'organizzazione. Si parla di crescita- a me piace più parlare di sviluppo,** perché lo sviluppo sottintende, oltre ad una crescita della dimensione operativa, del fatturato, dei macchinari, degli impianti, anche una crescita organizzativa. Quindi, come dire, **in un'azienda che comincia ad andare a quattro ruote motrici** (dove naturalmente mano a mano che si cresce entrano nuovi uomini) **la chiarezza dei ruoli diventa sempre più importante.** Tuttavia, **non basta avere ruoli chiari- poi c'è un percorso successivo che deve portare ad assegnare obiettivi a questi ruoli,** a valutare se gli obiettivi vengono raggiunti. **Abbiamo,** a mio avviso, **ancora dei sistemi abbastanza deboli, dei sistemi non solo di valutazione, ma anche di premialità collegati al raggiungimento degli obiettivi- dove all'interno dell'azienda di famiglia si fa particolarmente fatica a sganciarsi da un rapporto (anche personalistico) spesso fra leader e i suoi bracci destri e sinistri.** Quindi, diciamo, **l'evoluzione e lo sviluppo passano anche da questi metodi- chiamiamoli metodi manageriali-** che comunque abbiamo sentito, sia da Riccardo sia da Andrea, sono in qualche modo indispensabili per accompagnare anche nei momenti di passaggio generazionale e di avvicendamento della leadership, insomma.

**SOFIA: si chiude la quarta puntata di Family Business Arena. Ringrazio ancora i nostri ospiti: Andrea Margaritelli di Gruppo Margaritelli, Riccardo Tura di Gruppo BT e Davide Mondani Esperto in Strategie di Sviluppo, Rilancio ed Exit per Family Business. Grazie.**



**dorelan**<sup>®</sup>  
dormire bene vivere meglio



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 periodico di FamilyBiz

Marzo 2024



PRIMA PUNTATA

Aprile 2024



SECONDA PUNTATA

Maggio 2024



TERZA PUNTATA

SPECIALE  
FORBES ITALIA

**familybiz**<sup>®</sup>  
IL MAGAZINE  
delle imprese di famiglia

Leggilo sul sito

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

sede di Milano  
via Monte Napoleone, 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