

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

LUGLIO | AGOSTO 2024

familybiz



MASSIMILIANO GUZZINI

PRESIDENTE

F.Ili Guzzini Spa

*Sviluppare aggregazioni
come obiettivo
per il family business*



LAURA OTTAVIANI

AMMINISTRATORE DELEGATO

Ottaviani Spa

*Rigenerare e
rendere dinamica
l'impresa di famiglia*



ANNA VIETTI

RESPONSABILE MARKETING

Lauretana Spa

*Garantire la governance
aziendale per il futuro
del family business*



OLGA URBANI

PRESIDENTE

Urbani Tartufi Srl

*Trasformazioni
di successo per
l'azienda di famiglia*

LUGLIO I AGOSTO 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: luglio | agosto 2024

COLLANA IMPRENDITORE

Libri scritti con linguaggio diretto e non tecnico.



Disponibili su Amazon



indice dei
CONTENUTI

5

BENVENUTI
Editoriale

6

**SVILUPPARE AGGREGAZIONI COME
OBIETTIVO PER IL FAMILY BUSINESS**
Il caso F.lli Guzzini Spa- Fimag

10

**RIGENERARE E RENDERE
DINAMICA L'IMPRESA DI FAMIGLIA**
Il caso Ottaviani Spa

12

MONDAINI PARTNERS
Il profilo dell'editore

14

**GARANTIRE LA GOVERNANCE
AZIENDALE PER IL FUTURO
DEL FAMILY BUSINESS**
Il caso Lauretana Spa

17

**TRASFORMAZIONI DI SUCCESSO
PER L'AZIENDA DI FAMIGLIA**
Il Caso Urbani Tartufi Srl





DAVIDE MONDAINI
 dmondaini@mondainipartners.com

LinkedIn **dauidemondaini**

YouTube **dauidemondaini**

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



{ editoriale }

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore.

Eccoci al **numero di luglio-agosto** del periodico di FamilyBiz.

È un piacere per me informarvi che è in programma una **nuova iniziativa** che FamilyBiz realizzerà **in partnership con Forbes Italia**. Il **24 ottobre**, presso il **Grand Hotel di Rimini**, il nuovo format “**I Salotti di FamilyBiz**” perseguirà la mission della rivista: **condividere buone pratiche imprenditoriali**, attraverso le testimonianze dirette di family business di successo.

Infatti, **ben 15 relatori Imprenditori di aziende di famiglia** si confronteranno all’interno di un “salotto” che avrà come **tema centrale quello della governance** (proprietaria/ aziendale/ familiare) e avranno la possibilità non solo di esporre la propria esperienza imprenditoriale, ma anche di raccogliere quella altrui.

A moderare questo scambio e a generare confronto tra i vari relatori sarò io in qualità di esperto di Family Business e sistemi di governance, di fronte ad una platea di ospiti selezionata composta dai miei giornalisti, addetti tecnici di Forbes Italia (il nostro Media Partner) e ospiti aziendali in accompagnamento agli imprenditori relatori.

Sarà un evento ricco di contenuti preziosi e fondamentali per la continuità delle imprese di famiglia. Proprio per questo, la **partecipazione sarà molto esclusiva e riservata** al network sviluppato attraverso l’attività giornalistica condotta da FamilyBiz che, con le sue interviste sartoriali, raccoglie settimanalmente casi studio virtuosi di primarie aziende di famiglia.



Ora, però, **passo a presentarvi gli imprenditori e le testimonianze che ho selezionato per questo abstract:**

Si parte con l’intervista a **Massimiliano Guzzini, Presidente di F.Ili Guzzini Spa**- family business specializzato nella produzione di articoli di design per la tavola e la cucina in materiale plastico pregiato. Un articolo interessante per trovare spunti operativi sia sul tema delle operazioni straordinarie sia sulle strategie di exit.

Si prosegue con **Ottaviani Spa**, brand storico del settore dell’oreficeria, argenteria e preziosi. Nella testimonianza rilasciata dal **CEO, Laura Ottaviani**, emergono due fasi importanti per l’azienda di famiglia: passaggio societario con liquidazione di soci e nuovi piani di crescita programmata.

Anna Vietti è Responsabile Marketing di Laurentana Spa impresa di famiglia attiva nel settore del beverage che imbottiglia acqua minerale. L’imprenditrice sintetizza così, nell’intervista, le prossime scelte strategiche per la sua realtà: *«stiamo costituendo una Holding di famiglia, per garantire la governance dell’azienda in futuro»*.

Infine, si chiude con l’articolo di **Urbani Tartufi Srl**, azienda familiare ed eccellenza nella produzione e commercializzazione del tartufo. Il **Presidente, Olga Urbani**, parla della trasformazione e dell’evoluzione che hanno caratterizzato da sempre il suo family business permettendo una longevità lunga sei generazioni.

Tante altre storie di donne, uomini e famiglie imprenditoriali sono disponibili su www.familybiz.it.

Buona lettura!
 Davide Mondaini



{ 09 Aprire il capitale e sviluppare aggregazioni }

{ 10 Attuare Exit strategy }

Sviluppare aggregazioni come obiettivo per il family business

Il caso Flli Guzzini Spa- Fimag

Intervista di Sofia Tarana



Flli Guzzini Spa è un family business italiano, fondato a Recanati nel 1912 da Enrico Guzzini, produttore di articoli di design per la tavola e la cucina in materiale plastico pregiato. L'azienda storica, oggi, è controllata dalla Holding di Famiglia, la Fimag, che detiene anche una partecipazione in Fagerhult, il colosso svedese quotato in borsa che nel 2018 ha rilevato la IGuzzini, primaria impresa fondata negli anni '60 dagli stessi Guzzini e famosa per aver portato in Italia l'illuminotecnica. I prossimi obiettivi per la Spa al 100% di famiglia, la Flli Guzzini, parlano di crescita inorganica per creare un polo aggregatore con altre eccellenze del Made in Italy. Parliamo di operazioni straordinarie con il suo Presidente, Massimiliano Guzzini.

Brevi cenni storici e tappe che segnano il trascorso del Vs. family business.

La **Flli Guzzini** nacque nel **1912** a Recanati **da Enrico Guzzini**. **Nel 1934 l'attività viene lasciata ai tre figli: Mariano, Silvio, Pierino** - il mediano, Mariano Guzzini, era mio nonno e padre a sua volta di sette figli, di cui sei hanno sviluppato la linea imprenditoriale. La Flli Guzzini, all'inizio, è stata un incubatore dove, le tre famiglie dei tre capostipiti (di cui parlavo prima), avevano delle partecipazioni e hanno avviato inizialmente l'attività artigianale con la prima produzione di oggetti in corno per la casa. Negli anni successivi questi prodotti sono stati realizzati con materiali innovativi (plexiglass) per leggerezza e capacità di adattarsi alle forme e portando per primi il colore nella casa degli italiani. **Questa è stata l'azienda che** dagli anni '50, attraverso una serie di innovazioni, **ha introdotto il design democratico** nelle occasioni di uso, acco



Massimiliano Guzzini

Presidente

Flli Guzzini Spa

stando bellezza e funzionalità **per gli oggetti della cucina e della tavola**. Inoltre negli anni '60, dalla precedente Harvey Creazioni, nasce anche la **IGuzzini illuminazioni che ha portato per prima in Italia l'illuminotecnica** per l'illuminazione di spazi urbani, commerciali, infrastrutture, uffici, musei, residenziali e hospitality, dando vita ad una vera e propria cultura della luce oltre che una sensibilizzazione sull'inquinamento luminoso e valorizzando il patrimonio artistico del nostro paese.

Quali società ad oggi fanno capo a Fimag, la Holding di famiglia?

Innanzitutto, negli anni, **il numero dei componenti della famiglia si è ridotto**: in Flli Guzzini oggi ci sono **4 rami familiari- della famiglia Mariano Guzzini**; gli altri rami della famiglia Silvio e Pierino, da molti anni, non sono più presenti. Nella Flli Guzzini illuminazione ne facevano parte i figli di Mariano Guzzini. Oggi **la nostra Holding di famiglia detiene una partecipazione** rilevante all'interno del **Gruppo Fagerhult**, che controlla la IGuzzini Illuminazione, **e ha il controllo della Flli Guzzini**. Poi abbiamo altre due partecipazioni importanti, una nelle energie rinnovabili e un'altra nel settore immobiliare- queste sono tutte detenute dalla nostra finanziaria, la Fimag, acronimo per Finanziaria Mariano Guzzini.

La IGuzzini illuminazione è stata rilevata dalla svedese Fagerhult quotata a Stoccolma... qual è stato l'obiettivo di questa operazione?

Eravamo proiettati per la quotazione in borsa (la borsa è vista più come punto di partenza che come punto di arrivo) che avrebbe dato origine ad un ulteriore processo di investimenti in termini di crescita inorganica. Non c'era una direzione unica sullo sviluppo dell'azienda, **si è preferito unirsi alla Fagerhult e dare una dimensione globale**, con prospettive internazionali e con una posizione di rilevanza per l'azienda (è la più importante del Gruppo). Per coloro che erano interessati di più al "fare impresa" invece la scelta è stata quella di **focalizzarci sulla Flli Guzzini, mettendo in sicurezza l'azienda**, che è **al 100% della famiglia e su cui oggi stiamo lavorando**.

Con Infinito 14, Vs. società di investimenti personali, avete intrapreso una serie di acquisizioni: quante sono, con quali obiettivi e diversificando in quali business?

Come "famiglia Adolfo" (cioè intendo il sottoscritto, mio padre Adolfo e mio fratello Matteo) **abbiamo deciso di creare una Holding di investimenti che abbiamo chiamato Infinito 14. Per due anni mi sono dedicato a creare questo Family Office**, di cui sono responsabile per la ge-



**Massimiliano
Guzzini**

**Adolfo
Guzzini**

stione, e mi sono focalizzato su tre asset class: tutta la parte real estate, le partecipazioni industriali di lungo periodo e di opportunità con un arco temporale di investimento di medio/breve periodo e le gestioni patrimoniali. Da una parte, abbiamo Infinito 14 che detiene la partecipazione in Fimag (attraverso la Fimag controlliamo la F.lli Guzzini) e deteniamo le partecipazioni Fagerhult. In queste partecipazioni di lungo periodo abbiamo acquisito una partecipazione nel settore alberghiero (**The Begin**, che detiene otto alberghi). Dopodiché, all'interno di Infinito 14, abbiamo creato dei veicoli di scopo Infinito 14 Investment 1 e 2, che detengono le partecipazioni di opportunità con circa 20 partecipazioni dirette in settori di forte tendenza (digital education, food tech, meccanica circolare di precisione, cyber security, insure Tech, Hell Tech, Online travel agency, settore retail farmacie e benessere della persona. Deteniamo anche **partecipazioni indirette** con dei fondi (all'interno di altri family office). Stiamo allargando quindi il ventaglio di partecipazioni.

Per il business storico di famiglia, la F.lli Guzzini, avete intenzione di crescere solo in maniera organica?

Quello che vorremmo fare nei prossimi anni **per la F.lli Guzzini**, che è in una grande fase di cambiamento (siamo diventati nel 2022 società Benefit e abbiamo pubblicato il primo bilancio di sostenibilità certificandoci come B Corp), **è diventare un polo aggregatore** lavorando **non solo attraverso una crescita organica**, allargando le product category esistenti **ma anche attraverso una crescita inorganica** mettendo insieme più eccellenze italiane **per creare un gruppo industriale** in grado di realizzare i prodotti per la cucina e la tavola in multi-materiale che siano belli, ben fatti e ambientalmente responsabili e che facilitano i gesti quotidiani della preparazione del cucinare, del servire e del conservare. Puntiamo ad una serie di acquisizioni **con aziende target**, unendo altre imprese per coprire altre occasioni d'uso negli ambiti applicativi di nostra competenza.

Nel 2023 ha assunto la carica di Pres. in F.lli Guzzini e suo cugino, Domenico Guzzini, quello di Pres. di Fimag con uno switch di ruoli. Avete solo membri della famiglia o anche manager esterni in posizioni chiave?

Abbiamo un **CDA** in cui, **per nostri patti interni, il CEO è un indipendente e non è di famiglia**- Sergio Grasso che lavora da diverso tempo con noi. All'interno del nostro CDA abbiamo 3 familiari di Guzzini: il sottoscritto con il ruolo di Presidente e due miei cugini, Monica e Mauro. Oltre al nostro AD, un altro indipendente è Andrea Sasso con cui io ho lavorato per circa 10 anni alla IGuzzini Illuminazione. Oggi lui è consigliere indipendente nel CDA della F.lli Guzzini, precedentemente è stato AD della IGuzzini e della Fimag; oggi è AD del Gruppo IDB (Italian Design Brand).

Qual è il Vs. modello di governance aziendale? Abbiamo una governance strutturata, stabile e che ha una visione comune per gli obiettivi strategici futuri e questo sicuramente è importante.

La Vs. continuità aziendale è sicuramente favorita anche da una convivenza positiva tra membri della famiglia. Siete dotati di precisi patti/accordi?

Fino alla nostra generazione "dei grandi" (la quarta, N.d.r) ci hanno accompagnato **dei patti parasciali. Dobbiamo lavorare per riaggiornare il tutto per la prossima generazione. I patti non sono validi per tutte le fasi di un family business- le linee guida sì, i principi sì, i valori sì- ma poi logicamente evolvono le esigenze ed è necessario che anche i patti ne tengano conto.** Pur mantenendo lo spirito alla base del patto (che deve permanere nel tempo), è bene adattarli alle dinamiche esterne ed all'evoluzione aziendale.



Check-Up



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

- 1 RIGENERARE I BUSINESS DI FAMIGLIA**
- 2 SEMPLIFICARE LA PROPRIETÀ CON I FAMILY BUY-OUT**
- 3 RAFFORZARE LA LEADERSHIP NELLE DIVERSE FASI DEI FAMILY BUSINESS**
- 4 ALLENARE LE COMPETENZE DELLE FUTURE GENERAZIONI**
- 5 PREPARARE LA SUCCESSIONE L'AGENDA DEL LEADER**
- 6 PREPARARE LA SUCCESSIONE L'AGENDA DEL FUTURO LEADER**
- 7 INNOVARE LA GOVERNANCE NEI FAMILY BUSINESS**
- 8 INNOVARE LA GOVERNANCE FAMILIARE**
- 9 APRIRE IL CAPITALE E SVILUPPARE AGGREGAZIONI**
- 10 ATTUARE EXIT STRATEGY**

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

Rigenerare e rendere dinamica l'impresa di famiglia

Il caso Ottaviani Spa

Intervista di **Alessandro Carlorosi**



Ottaviani Spa è un brand storico del settore dell'oreficeria, argenteria e preziosi fondato nel 1945 a Recanati nelle Marche. Laura Ottaviani è l'attuale CEO (oltre che Art Director, responsabile commerciale e marketing) e appartiene alla 3° generazione, ma è come se rappresentasse la 4° perché il suo ingresso è avvenuto 10 anni dopo i suoi fratelli avviando una stagione che ha offerto nuove prospettive per questo family business. Il 2023 di Ottaviani Spa si è chiuso con un +35% di fatturato: una crescita aziendale programmata e volutamente controllata, resa possibile grazie alle strategie introdotte per portare la storica azienda di famiglia al passo con i tempi. Insieme a Laura guidano l'azienda anche il fratello Marco come controller e la solida figura del padre, Alberto, nel ruolo di Presidente onorario.

Ci racconti la storia di questo storico marchio punto di riferimento del settore?

La tradizione di famiglia, in realtà, **inizia nel 1912** con Eraclio già orologiaio e prosegue con il figlio Romolo che eredita strumenti e saperi da importanti artisti orafi-cesellatori di metà '800. Gherardo e mio padre Alberto, figli di Romolo, proseguono l'attività di famiglia fondando l'azienda Ottaviani e, successivamente, coinvolgono anche l'altro fratello Franco. La creazione di oggetti in argento ci caratterizza da sempre, grazie anche ad importanti riconoscimenti per numerose innovazioni tecniche e stilistiche. Nel 2006 siamo stati i fornitori ufficiali delle medaglie delle Olimpiadi e Paralimpiadi di Torino. Oggi la Ottaviani è un'azienda che gode ancora di una grandissima fiducia sul mercato ed è capace di rispondere con rapidità ai cambiamenti che caratterizzano questa fase storica.



Laura Ottaviani
amministratore delegato

Ottaviani Spa

Laura, quando e perché sei entrata nell'azienda di famiglia?

Fin da piccola vivevo l'azienda per la mia passione artistica quindi, nel 2004, appena laureata in architettura al Politecnico di Milano e dopo aver frequentato alcuni corsi all'Accademia di Belle Arti di Brera, ho fatto il mio ingresso nel reparto creativo- che poi è da sempre il cavallo di battaglia dell'azienda Ottaviani. Il mio ingresso è stato annunciato sia perché il direttore artistico mi attendeva con ansia, sia perché sono stata sempre affiancata dalle maestranze artistiche dell'azienda e da alcuni artisti del territorio che mi hanno permesso di sviluppare la mia propensione, aumentando in me il desiderio di poter entrare e guidare l'azienda di famiglia.

Hai proposto cambiamenti per rigenerare l'azienda e sei riuscita a guadagnarti subito la fiducia?

Ho proposto numerosi e importanti cambiamenti che riguardavano sia il prodotto che **l'organizzazione** trovando la resistenza delle varie aree dell'azienda, le quali ritenevano ancora vincente "fare come si era sempre fatto". Attraverso vari "goal" però sono riuscita ad ottenere la fiducia di tutti. Una strategia vincente, per rinnovare e mantenere in vita il nostro family business, è stata quando abbiamo smesso di produrre cose bellissime ma distanti dalla contemporaneità. Ho ottenuto la fiducia totale dell'intera azienda con il grande successo sul mercato dalla linea Bijoux, che sostituiva il gioiello per cui eravamo da sempre riconosciuti ma che all'epoca soffriva del prezzo alle stelle di oro e argento.

Oltre al prodotto quali altre strategie hai portato per innovare il family business?

Con il mio ingresso **è stato impresso maggiore dinamismo all'azienda** riorganizzando tutte le aree per renderle pronte a rispondere ai cambiamenti sempre più veloci che il nostro settore richiede. Il valore riconosciuto al brand storico, ma anche le scelte legate alla creazione di nuove linee, nuovi prodotti e alla loro alta rotazione ci ha permesso di conquistare una posizione sul mercato che, oggi, ci consente di scegliere noi i punti vendita dove essere presenti.

OTTAVIANI

Quando sei entrata in azienda c'erano già i tuoi fratelli?

Sì, mio fratello e mia sorella erano entrati 10 anni prima. **Il passaggio generazionale è stato particolare**, in quanto noi della 3° generazione siamo entrati in due momenti molto distanti. Mia sorella era responsabile della qualità e dell'ufficio acquisti, mentre mio fratello era ed è ancora direttore di stabilimento. Nostro padre ha sempre spronato il nostro ingresso e non ha avuto mai terrore, bensì ci ha lasciato molto fare senza frenarci.

Tuo padre Alberto aveva pianificato una road map per l'ingresso dei tre figli?

Nel mio caso, l'ingresso è stato senza una precisa pianificazione ma atteso e, in qualche modo, annunciato.

Quanto sono entrata nel 2004 non c'è stato il sostegno esterno da parte di consulenti mentre nel caso dei miei fratelli c'è stato un affiancamento di consulenti per capire il ruolo migliore per muovere nel futuro l'azienda.

Come è cambiata la governance familiare con il tuo ingresso?

Nel 2004 mio padre Alberto era Amministratore Unico, mentre oggi è Presidente onorario e sempre presente nei numerosi eventi dove racconta la storia dell'azienda. Mio fratello era direttore generale, mia sorella responsabile dell'ufficio acquisti, mentre di esterni alla famiglia c'erano il direttore marketing, una direttrice commerciale e un direttore amministrativo. **Oggi il CDA** è composto da me come





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

CEO, mio fratello, dalla nipote di mia sorella Paola e dal 2011 c'è anche mia cognata Giusy Garofoli che non ha ruoli operativi ed è CEO nella sua azienda di famiglia Garofoli Group.

Nel corso della storia ci sono stati passaggi societari e cessioni dell'azienda?

Sì, nel 2009 c'è stato il passaggio dalla storica Ottaviani International Srl alla Ottaviani Spa, con l'uscita del fratello di mio padre e la liquidazione dei soci quindi dal punto di vista finanziario non è stato semplice. Con un affitto d'azienda successivamente subentra Giusy Garofoli che è Amministratore Delegato della Garofoli Group, un'eccezione europea nella fabbricazione di porte. Giusy, non ha ruoli operativi in Ottaviani, ma detiene alcune quote consentendoci di consolidare la nostra azienda e di monitorarne meglio i risultati. Riteniamo sia un plus avere tra i soci un Amministratore Delegato di un'azienda così importante come Garofoli Porte.

La formula della prosperità ovvero Crescita + Competenze + Unità la ritrovi nella vostra azienda?

La crescita di fatturato, ma soprattutto di utili, mi conferma che stiamo andando nella direzione giusta con le persone giuste. Da sempre poniamo molta attenzione alla squadra aziendale interna e a quella composta dagli agenti affinché si proceda uniti tutti nella stessa direzione.

Circa l'unità tra fratelli credo e crediamo che il ruolo e le specifiche competenze valgono molto di più della proprietà e quindi non ci sovrapponiamo mai nelle decisioni, ma anzi. La prossima generazione di famiglia è ancora molto giovane e quindi al momento non pensiamo ad allenare le loro competenze.

Che tipo di leadership hai adottato quando hai preso le redini dell'azienda?

Ho unito l'approccio da imprenditrice e quello manageriale, dovendo andare a gestire una serie ampia di posizioni che spaziano dal AD allo sviluppo di prodotto, passando per la gestione commerciale e marketing.

Come imprenditore ho ragionato per la realizzazione da zero di nuove produzioni-per la parte logistica e di profitto dell'azienda. L'approccio da manager l'ho applicato alla parte organizzativa e di previsione.

Non mi sono mai messa nella posizione di esecutrice perché -contro corrente- ho voluto introdurre molti cambiamenti avventurandomi in settori dove non eravamo leader o dove addirittura non eravamo presenti, ma dove ero molto convinta del successo per l'azienda.

Cosa ti ha più incoraggiato ad apportare cambiamenti così importanti all'azienda di famiglia?

Il mio sogno è sempre stato quello di entrare nell'azienda di famiglia e farla crescere, onorando quella che è la tradizione e, di conseguenza, proseguire anche il sogno di famiglia. Sul piano personale, inoltre, era ed è ancora molto sfidante.

Ottaviani si appresta a celebrare 80 anni: il vostro futuro persegue il tema della creazione del valore?

Il mondo è molto cambiato: si pensi al mercato, ma anche ai fornitori. Si è costretti a navigare ragionando a breve termine e anticipando il più possibile le esigenze del consumatore. **Per la parte organizzativa, guardiamo più a lungo termine rendendo dinamica l'azienda per poter crescere.** Nel 2025 celebreremo 80 anni di attività con iniziative importanti per proseguire questa nostra tradizione. Investiremo moltissimo sul nostro marchio perché è ancora estremamente forte nel settore e riconosciuto come brand storico dei preziosi.



Garantire la governance aziendale per il futuro del family business

Il caso *Lauretana Spa*

Intervista di **Sofia Tarana**



Lauretana Spa è un'azienda primaria di Graglia (Biella) che da quasi 60 anni imbottiglia acqua minerale: nel 1964 il bene prezioso scoperto, oltre mezzo secolo fa, da Teresio Rossello viene offerto al grande pubblico con il nome di "Lauretana", scelto in onore della Madonna Nera di Loreto, venerata nel vicino santuario di Graglia, appunto. È solo nel 1970 che la Famiglia Vietti inizia ad entrare in questo business, accompagnando negli anni successivi il costante trend di crescita dell'azienda. Lauretana si trasforma così da virtuosa realtà locale ad azienda premium nel panorama internazionale del beverage (la bottiglia disegnata da Pininfarina è uno dei goal), raggiungendo nel 2023 un fatturato di 55 Mln/euro con circa 100 dipendenti. Con una governance declinata su modello tradizionale, il family business dell'acqua più leggera d'Europa vede al comando il Presidente, Giovanni Vietti, e l'Amministratore Delegato, Antonio Pola- marito di Anna Vietti, Farmacista e Responsabile Marketing, che sintetizza così, nell'intervista, le prossime scelte strategiche della sua impresa: «stiamo costituendo una Holding di famiglia, per garantire la governance dell'azienda in futuro».

Come e quando ha iniziato la sua famiglia nel business dell'acqua minerale?

Lauretana è nata nel 1964- quest'anno compie sessant'anni e quindi sarà un traguardo importante. **Nell'anno**, invece, **1970 a mio padre, che era un medico, vennero proposte delle quote dell'azienda. Mio padre era un medico all'avanguardia e si innamorò di questa acqua** e delle



Anna Vietti
Responsabile Marketing
Lauretana Spa

sue caratteristiche: è leggera, pura ed ha un sapore unico. **Decise**, perciò, **di fare un investimento acquisendo delle quote dell'azienda**, anche se non fu mai operativo al suo interno perché si dedicò sempre alla sua professione di medico, ma ci trovammo come famiglia ad essere catapultati in questo mondo imprenditoriale. Dapprima, noi come discendenti eravamo giovani e per cui non siamo entrati fin da subito nell'attività, dopodiché abbiamo fatto il nostro ingresso. La nostra storia è nata così, grazie al merito di mio padre che ha creduto in questo prodotto.

In quale stadio si trova, oggi, Lauretana?

Lauretana diciamo che **negli ultimi 15/20 anni è sempre stata in uno stadio di sviluppo**, infatti ogni anno fortunatamente cresce il nostro fatturato, così come cresce la distribuzione e il nostro brand. A livello nazionale siamo ben distribuiti ed in Europa e nel mondo iniziamo a farci conoscere. Produciamo circa 200 milioni di bottiglie; **il nostro fatturato nel 2023 si è chiuso a 55 milioni di euro e abbiamo circa un centinaio di dipendenti**. **Prevediamo**, comunque, **per il futuro di fare nuovi investimenti** perché la richiesta è tanta e per soddisfarla occorrono anche nuove linee di imbottigliamento. Questa è una fotografia di Lauretana.

Che ruolo ricopre nel suo family business? Quali altri familiari sono attivi in azienda e con quali cariche?

Premetto: **io sono farmacista e tutt'ora seguo le nostre farmacie, anche se non più come un tempo** dove ero in prima linea al banco e presente proprio nelle attività- **con l'impegno in Lauretana, ed essendomi innamorata di questa azienda, mi piace seguirla e dedicarmi all'azienda di famiglia**. **Faccio parte del Consiglio di Amministrazione e mi occupo di marketing**- in particolare delle fiere, eventi, convegni, manifestazioni sportive- anche quest'anno saremo l'acqua del Giro d'Italia e per seguire e programmare tutte queste iniziative ci vuole tanto impegno. Nel 1983 è entrato nell'azienda **mio fratello, Giovanni Vietti**, che **si occupa della parte amministrativa e finanziaria ed è Presidente**. Nel 1996 è entrato anche **mio marito, Antonio Pola**, che **ricopre la posizione di Amministratore Delegato**. **Non abbiamo la presenza di manager esterni**.

Quale modello di governance vi caratterizza? Come vengono prese le decisioni importanti?

Lauretana è una Società per Azioni e, quindi, **c'è un'assemblea di soci**. **C'è un Consiglio di Amministrazione con sette membri, anche se come famiglia abbiamo noi il comando dell'azienda**, ovviamente **dobbiamo confrontarci con un Consiglio**. **Anche se, devo dire, che tantissime decisioni vengono proprio prese tra di noi in famiglia, confrontandoci, interrogandoci**- il futuro viene sempre discusso tra di noi per poi portarlo ovviamente alle altre persone che dovranno affrontarlo.



Antonio Pola

AD

Lauretana Spa

Siete dotati di un Consiglio di Famiglia? Avete degli accordi interni condivisi e sottoscritti?

Adesso, visto che è già un annetto che ne stiamo parlando, **stiamo costituendo una Holding di famiglia, per garantire la governance dell'azienda** nel futuro. Siamo tutti in buona salute e non siamo ancora così avanti con l'età, però, dobbiamo anche pensare al domani e, ovviamente, mi auguro che presto sarà operativa questa Holding di famiglia per poter essere più forti tutti insieme. **Al momento non abbiamo dei patti sottoscritti- li stiamo pensando.** Ormai io, mio fratello e mio marito siamo in azienda da tanti anni, quindi abbiamo una collaborazione, un accordo e un'unità inviolabili. In futuro, chi lo sa? Avendo dei figli, si avverte la necessità di avere delle regole più scritte e più determinate- finché ci siamo noi ci conosciamo bene e siamo collaudati nel gestire l'azienda e nel prendere le decisioni.

Avete già giovani discendenti in campo? State predisponendo percorsi di ingresso per allenare le loro competenze?

Mio nipote, Edoardo Pampuro-il figlio di mia sorella, è in azienda dal 2014 e si occupa dei fornitori e degli acquisti oltre ad essere membro del CDA. **Io ho una figlia di 29 anni che si è laureata in Management all'Università Luigi Bocconi ed ora sta lavorando per una grande azienda di Milano con l'intenzione di** conoscere a fondo il mondo del lavoro e crescere professionalmente al di fuori dell'azienda di famiglia, per poter un domani **portare delle competenze e avere il peso giusto al momento del suo ingresso-** io spero nel più breve tempo possibile, ora si sta "facendo le ossa".



Edoardo Pampuro

membro CDA

Lauretana Spa

L'apertura del capitale potrebbe essere uno scenario futuro per l'azienda di famiglia?

In questo momento, no. Tuttavia, per il futuro non si può mai escludere nulla. Quello che stiamo facendo ci soddisfa da un punto professionale- come le dicevo, c'è una grande intesa tra di noi membri della famiglia attivi in azienda. **Andiamo avanti così, guardando al futuro sia per gli investimenti che per la governance dell'azienda.**



Giovanni Vietti

Presidente CDA

Lauretana Spa



Trasformazioni di successo per l'azienda di famiglia

Il caso Urbani Tartufi Srl

Intervista di **Camilla Rocca**



Urbani Tartufi è un family business fondato nel 1852 da Costantino Urbani che, da un piccolo borgo medievale in provincia di Perugia, inizia l'esportazione di tartufi freschi in Francia creando un commercio che si è diffuso poi nel tempo anche in altri paesi. Oggi la Urbani Tartufi è presente in 70 mercati (con anche una sede americana, la Urbani Truffle), vanta 170 anni di successi con un fatturato di 80 milioni di euro e 130 dipendenti. L'impresa di famiglia, giunta alla sesta generazione con nuovi discendenti in campo, è guidata sotto alla supervisione di Bruno Urbani dai figli e Amministratori Delegati, Carlo e Giammarco, e dalla cugina e Presidente, Olga Urbani- protagonista con la sua testimonianza di questa intervista per FamilyBiz.

Quali sono le tappe più importanti che hanno segnato il vostro family business?

L'espansione in mercati esteri, con l'apertura di diverse filiali nel mondo, ha portato a far conoscere il tartufo a livello internazionale. Abbiamo iniziato con il mio bisnonno, raggiungendo dapprima la Francia e poi tutta Europa agli inizi del Novecento. Poi è venuta la volta degli Stati Uniti, attraversando l'Oceano via mare. Quest'ultimo mercato, a oggi il più sviluppato, vanta anche una sede nel centro di Manhattan. Ancora oggi, con l'espansione nei mercati asiatici, stiamo "contaminando" il gusto di questi Paesi aprendo le porte all'internazionalizzazione di questo ingrediente per noi così prezioso.

A che punto siete, oggi, come impresa?

Il nostro business si articola in mercati molto diversificati tra loro: andiamo dall'alta ristorazione alla grande distribuzione, passando per il canale dell'in-

grosso. **Il mercato della famiglia è in fase di crescita** e stiamo investendo molto anche sul digitale, divenuto ormai tappa obbligata per raggiungere i nostri utenti, sempre più informati e online. Si sta delineando una categoria, quella del tartufo, che fino a pochi anni fa ancora non esisteva in questi canali e la nostra responsabilità è quella di aiutare gli operatori del settore, nel costruirla.



Olga Urbani

President

Urbani Tartufi Srl

Vi è stato un cambio generazionale? Come gestite internamente i ruoli di potere in famiglia?

La nostra realtà aziendale è inserita in un contesto multicanale molto complesso, ragion per cui abbiamo un'organizzazione che ci consente un equilibrio gestionale tra Italia ed Estero: **io**, in particolare, **mi occupo di Marketing, Qualità e R&D. Giammarco Urbani e Carlo Urbani, miei cugini, si interessano rispettivamente: il primo del mercato Italia e USA e il secondo del comparto Export. I miei figli, sesta generazione della famiglia nel business del tartufo, si occupano del mercato UK ed Export.**

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

Riunioni consolidate e allineamenti settimanali fanno parte della nostra routine: è importante fissare le linee guida e fare in modo che vengano seguite, dall'Umbria a tutto il mondo.

Com'è strutturata la vostra governance aziendale?

Sotto l'attenta supervisione di mio zio Bruno Urbani, io sono Presidente del Gruppo e i miei cugini sono Amministratori Delegati.

Qual è la sfida più grande finora affrontata?

Assicurare il prodotto per le generazioni future, in un contesto in cui, viste le avverse condizioni climatiche degli ultimi anni, stiamo riscontrando sempre meno disponibilità di prodotto in natura, di anno in anno. Per raggiungere quest'obiettivo e assicurare un futuro al tartufo italiano di qualità, abbiamo deciso di investire in tartuficoltura attraverso la creazione dell'azienda agricola Truffleland, specializzata in produzione e vendita di piantine da tartufo micorrizzate: un progetto che guarda al futuro ma con la determinazione della tradizione, attraverso la creazione di impianti tartufigeni chiavi in mano.

Avete seguito delle strategie di crescita aziendale in questi ultimi anni?

Stiamo perseguendo l'approccio strategico LEAN, sostenendo lo sviluppo del potere di ogni persona all'interno dell'organizzazione in modo da affrontare le sfide di oggi e domani in maniera integrata, responsabilizzando ogni dipendente. La singola persona per noi ha importanza fondamentale come anello della catena valoriale dell'azienda. Un modello di azienda 4.0 che prevede un progetto di ampliamento che andrà anche nella direzione del welfare aziendale.

E riguardo alla finanza innovativa, come vi ponete?

Nonostante la nostra realtà abbia, sino a ora, sempre reperito i mezzi finanziari di cui ha avuto bisogno nel mercato tradizionale, **stiamo valutando con attenzione queste nuove opportunità** riflettendo in maniera approfondita sia sui vantaggi che sulle criticità di queste tecniche innovative, senza alcuna preclusione, ma anche con la piena consapevolezza delle caratteristiche intrinseche al nostro business.

Quali sono state le innovazioni rispetto al business familiare tramandato?

L'evoluzione ha fatto parte di ogni generazione familiare. Sicuramente la nostra, la quinta generazione, ha avuto il merito di evolvere verso i mercati esteri, abbiamo inoltre creato un'accademia del Tartufo, il nostro centro tecnologico di innovazione culinaria e il Museo del Tartufo (parte del circuito musei d'impresa). Ma con la sesta generazione si parla di futuro: il futuro del tartufo risiede in Truffleland, azienda dedicata alla tartuficoltura e alla micorrizzazione di piantine tartufigene, in modo da chiudere il cerchio di un'economia circolare da sempre caratterizzata da una conduzione familiare.

Quali i piani futuri?

Crescere nel contesto della sostenibilità sia dal punto di vista delle persone che dal punto di vista economico e produttivo: andare nella direzione del welfare aziendale, rendere i luoghi di lavoro e il contesto aziendale sempre più orientato alla persona sia in termini di servizi che di prospettive di sviluppo personale e professionale, per trattenere qui i giovani talenti e crescere insieme. Dal punto di vista di mercato puntiamo a creare prodotti che possano incontrare il gusto dei nostri consumatori, attraverso miglioramenti tecnologici, di packaging e di ricettazione pulita. Creiamo, quindi, prodotti con soli aromi naturali, riuscendo a dare continuità, grazie al lavoro di Truffleland, a un modello di azienda italiana che unisca insieme tradizione e innovazione, da esportare nel mondo.





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

REDAZIONE

Direttore editoriale



Davide Mondaini
Docente di Economia e
Organizzazione Aziendale



Linkedin **dauidmondaini**



YouTube **dauidmondaini**



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

Caporedattore



Sofia Tarana
Giornalista

Direttore responsabile



Erika Digiacomo
Giornalista

Responsabile redazione



Anna Lombardo
Family Business Specialist

familybiz[®]
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

FamilyStories l'estratto mensile di FamilyBiz

Maggio 2024



Giugno 2024



familybiz[®]
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Leggili sul sito

familybiz.it/familystory/

sede di Milano
via Monte Napoleone, 8
20121 Milano

www.familybiz.it
redazione@familybiz.it

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna