

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

SETTEMBRE | OTTOBRE 2024

family**biz**<sup>®</sup>



SERENA DURANTE  
MARKETING MANAGER

MARCO DURANTE  
CEO E FOUNDER

Technesy Holding Spa

*Management e  
acquisizioni per  
l'azienda di famiglia*



CAMILLA LUNELLI  
DIRETTRICE COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE

Gruppo Lunelli

*Istituire il Consiglio  
di Famiglia per la  
governance familiare*



GIANCARLO TRAVERSA  
PRESIDENTE

Elleci Spa

*Regole e allineamento  
per l'unità del  
family business*



GRAZIANO ADAMI  
PRESIDENTE

Casone Spa

*Guidare l'organizzazione  
del family business  
al cambiamento*

SETTEMBRE | OTTOBRE 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 riconoscere eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: settembre | ottobre 2024

# COLLANA IMPRENDITORE

Libri scritti con linguaggio diretto e non tecnico.



Disponibili su Amazon



indice dei  
**CONTENUTI**

**5**

**BENVENUTI**  
**Editoriale**

**6**

**MANAGEMENT E ACQUISIZIONI  
PER L'AZIENDA DI FAMIGLIA**  
**Il caso Technesy Holding Spa**

**9**

**ISTITUIRE IL CONSIGLIO DI FAMIGLIA  
PER LA GOVERNANCE FAMILIARE**  
**Il caso Gruppo Lunelli**

**12**

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

**13**

**REGOLE E ALLINEAMENTO  
PER L'UNITÀ DEL FAMILY BUSINESS**  
**Il caso Elleci Spa**

**16**

**GUIDARE L'ORGANIZZAZIONE  
DEL FAMILY BUSINESS AL CAMBIAMENTO**  
**Il caso Casone Spa**





DAVIDE MONDAINI  
dmondaini@mondainipartners.com

LinkedIn [davidemondaini](#)

YouTube [davidemondaini](#)

Amazon.it/Libri [DAVIDE-MONDAINI](#)



{ editoriale }

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore.

**E**ccoci al **numero di settembre-ottobre** del periodico di FamilyBiz, il magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia.

Sarà la **Governance** il **focus** della nostra prossima iniziativa, già confermata per il **24 ottobre**, presso il **Grand Hotel di Rimini**. I **Salotti di FamilyBiz**, organizzati in partnership con **Forbes Italia**, coinvolgeranno ben **15 relatori** proprietari di aziende familiari, che oltre a condividere la loro testimonianza aziendale conosceranno **un nuovo modello**, una bussola **per potenziare il governo dei loro family business**.

Dal mio punto di vista, esiste tutt'oggi una **grande confusione** all'interno delle imprese **rispetto al concetto di Governance**, ovvero **sui metodi e sugli strumenti per guidare strategicamente un'organizzazione**. Inoltre, nelle imprese a base familiare questo tema assume significati e contorni specifici, che rendono più complessa una sua efficace "messa a terra".

**Per trasformare questo concetto in regole semplici e concrete ho ideato un modello**, che sarà oggetto anche del mio evento, e che esamina la governance dell'impresa di famiglia **nei suoi 3 sotto-sistemi**.

**Governance proprietaria**. Statuti societari, Patti parasociali, Exit strategy di singoli soci-familiari, Apertura del capitale. **Governance aziendale**. Assemblea dei soci, CdA, Comitato di direzione, Advisory Board. **Governance familiare**. Family Plan, Consigli di Famiglia, Accordi tra familiari, Patti di famiglia.

**Potenziare e innovare la Governance del family business significa**, quindi, definire e **applicare le regole** per un efficace funzionamento **dei 3 livelli descritti**, strettamente connessi tra di loro. **I confronti** su questi sistemi, che emergeranno all'interno **de I Salotti di FamilyBiz**, rappresentano un **ulteriore**



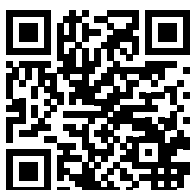
**vantaggio competitivo**, che i partecipanti potranno sfruttare **per innovare i propri family business**.

Ora passo a presentarvi i 4 casi studio che ho selezionato per questo numero.

1. **Technesy Holding Spa**, composta da due società specializzate in Customer Experience (INGO Srl e XCALLY Srl) è un gruppo managerializzato, come spiega il Founder e **CEO, Marco Durante**, che nell'intervista con la figlia e **Marketing Manager, Serena Durante**, rivela anche di voler: *«crescere per acquisizioni»*.
2. **Gruppo Lunelli** è un family business d'eccellenza nel bere, che ha affiancato a Ferrari Trento altri brand tramite acquisizioni strategiche e che vanta l'istituzione di un Consiglio di Famiglia e la sottoscrizione di precisi patti: *«così da rendere il fatto di essere un'azienda familiare un fattore di successo»* spiega **Camilla Lunelli, Direttrice della Comunicazione e Relazioni Esterne**.
3. **Elleci Spa** è un'azienda di famiglia tra i top player mondiali nella produzione di lavelli di design per il mondo kitchen. Il futuro dell'impresa è già scritto e delineato, con precise regole che il **Presidente, Giancarlo Traversa**, ha stabilito per l'unità dei suoi familiari e per l'allineamento dei suoi tre figli: Graziano, Veronica e Daniele.
4. Infine, si chiude con l'articolo di **Casone Spa**, family business attivo nel settore del packaging. A colloquio con noi il **Presidente, Gianfranco Adami**: *«meno frequentemente si riflette su cosa sia l'innovazione in un gruppo familiare. Essa si realizza se e quando tutte le aree all'interno dell'azienda collaborano, affinché ci sia innovazione. La famiglia è la garanzia di questo processo»*.

Tante altre storie di donne, uomini e famiglie imprenditoriali sono disponibili su [www.familybiz.it](http://www.familybiz.it).

Buona lettura!  
Davide Mondaini



# Management e acquisizioni per l'azienda di famiglia

Il caso Technesy Holding Spa

Intervista di Sofia Tarana



*Technesy Spa è la Holding fondata nel 1998 dalla famiglia Durante e composta da due società specializzate in soluzioni personalizzate e tecnologie avanzate per la Customer Experience: INGO Srl e XCALLY Srl. Il Gruppo, con head quarter a Paderno Dugnano, è molto managerializzato con la presenza di dirigenti esterni per: «acquisire competenze- sono loro nel nostro settore che portano innovazione» come spiega il Founder e CEO, Marco Durante, che nell'intervista insieme alla figlia e Marketing Manager, Serena Durante, anticipa gli obiettivi di medio-lungo termine per il suo family business: «crescere per acquisizioni- abbiamo in target alcune realtà per portare questo Gruppo almeno a raddoppiare il fatturato, da 30 a 60/80 Mln/€».*

## Ripercorriamo in breve un po' di storia dell'azienda di famiglia...

M. **Il background familiare** ha alle spalle una precedente attività di famiglia, **una piccola impresa** artigianale fondata da mio padre, che operava nel **setto-  
re delle telecomunicazioni** a Milano e nella quale ho lavorato insieme ai miei fratelli. Oggi siamo comunque un'azienda costituita da una **Holding, fondata nel 1998, che controlla altre due aziende**: una operante nel settore tecnologico, **XCALLY**, una operante nel settore dei servizi con outsourcing, **INGO**.

## In quale stadio si trova oggi l'azienda di famiglia?

S. **Siamo** in continua evoluzione **e in continuo sviluppo**, perché è proprio nel nostro spirito quello di porci nuove sfide **per rimanere sempre competitivi** sul mercato. **Siamo strutturati come Gruppo, quindi c'è una Holding, Technesy**, che ha la funzione di guidare le nostre aziende e offrire



**Marco Durante**

CEO e Founder  
Technesy Holding Spa

produzioni, risorse e competenze per gestire le sfide nella customer experience. **INGO è un outsourcer di servizi dedicati alla customer care/experience**, che opera principalmente in Italia, e che si sta dedicando all'integrazione di AI. **XCALLY** ha l'80% del suo business all'estero ed è un **vendor con una rete di partner che rivendono il suo software**- un contact center software che permette alle aziende di gestire il servizio clienti. Come Gruppo **abbiamo oltre 900 risorse con un fatturato di 30 Mln/euro e 3 sedi in Italia** (Paderno Dugnano, Torino, Forlì e anche una Academy a Reggio Emilia per XCALLY).

---

**Nel percorso del vostro family business avete intrapreso delle rigenerazioni per mantenere competitività?**

M. È sempre il mio cruccio quello di non far invecchiare l'azienda. **Abbiamo spesso cambiato assetto: XCALLY è un'acquisizione del 2019-** si è fusa con una società tecnologica che avevamo già nel Gruppo. **Ci sono altre operazioni straordinarie che stiamo facendo**, sempre acquisizioni in Italia nell'ambito software ma anche all'estero.

**Quali membri della famiglia sono attivi oggi in azienda e con quali posizioni?**

S. **Marco è mio padre, CEO della Holding e fondatore. Beppe Durante**, nonché **mio fratello, è socio, membro del CDA e non ha un ruolo operativo**. Poi ci sono **io come Marketing Manager e membro del CDA. Mia sorella, Martina Durante**, che è all'interno **dell'Uff. HR** e si occupa di comunicazione interna e people development. **La moglie di Marco è Sales Manager in INGO.**

**Siete alla seconda generazione, che connotazione ha la vostra leadership in questa fase?**

M. La sfida ora che non ho più un ruolo così centrale (**le ultime decisioni passano da me, ma piano piano sto cercando di delegare**) è quella di trovare una mia collocazione post-lavorativa per non essere invasivo. **Nello stesso tempo, cerco di trasferire quella che è la mia esperienza ai manager-** gli stessi membri della famiglia attivi in azienda hanno dirigenti sopra di loro. Le aziende che nel corso della mia carriera ho visto appassire addosso all'imprenditore, mi hanno insegnato molto e sto cercando di evitare questo errore. **L'azienda è molto managerializzata**, con figure esterne dai 30 ai 50. **In questo settore sono loro che portano innovazione.**

**Come è organizzato il vostro CDA?**

M. **Abbiamo un CDA con due consiglieri indipendenti** e di rilievo con posizioni molto importanti a livello Italiano, **poi c'è mio fratello, c'è Serena ed io. Adesso inseriremo un altro manager di alto livello**, proprio **perché vogliamo che ci sia un punto di vista diverso per acquisire competenze** che non abbiamo e che non sono state maturate, con lo scopo di migliorare la nostra capacità di crescita. **Abbiamo un collegio sindacale dove ci sono tre sindaci che tra loro non si conoscono**, che non conoscono il commercialista- proprio perché avevo bisogno di pareri e competenze diversi per



prendere decisioni, **anche se c'è qualcuno che si oppone per me è un valore.**

**Tra membri della famiglia, avete degli accordi sottoscritti?**

M. **Sì, li abbiamo già** da sei/sette anni- **abbiamo un patto di famiglia** fatto con mio fratello **che disciplina il percorso di un familiare che entra in azienda. Nel budget c'è una formazione specifica per loro.** Anche dal punto di vista del passaggio generazionale abbiamo già costituito un atto cinque anni fa.

**L'aggregazione con altre imprese potrebbe fare al caso vostro?**

M. L'unica cosa sulla quale resto intransigente è la non-volontà di cedere le attività. Vorrei trovarmi nella condizione di vendere solo quando sono troppo vecchio e se non ci fosse un percorso di successione. Oggi sono molto più confidente anche sul discorso delle aggregazioni, **l'unica cosa che non vorrei fare è la cessione**, appunto. **L'idea è quella, però, di crescere per acquisizioni- abbiamo in target alcune realtà con l'obiettivo di portare questo Gruppo almeno a raddoppiare il fatturato**, da 30 a 60/80 milioni di euro. Questo è quello che vedo nel medio-lungo termine.

# 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



# Istituire il Consiglio di Famiglia per la governance familiare

Il caso Gruppo Lunelli

Intervista di **Camilla Rocca**



*Family business nato nel 1952 con l'acquisto delle Cantine Ferrari da parte di Bruno Lunelli, Gruppo Lunelli si è allargato nei decenni successivi tramite acquisizioni strategiche (tra queste: Acqua Sargiva, Cedrata Tassoni, Distilleria Segnana) e l'avvio di nuovi business per diventare espressione di eccellenza del "bere italiano". L'impresa familiare, che al 2023 ha registrato un fatturato di 143 Mln/€, è oggi alla terza generazione e vanta l'istituzione di un Consiglio di Famiglia e la sottoscrizione di precisi patti: «così da rendere il fatto di essere un'azienda familiare un fattore critico di successo e non un vincolo o una minaccia per la crescita e sopravvivenza del Gruppo» come spiega l'intervistata Camilla Lunelli, Direttrice della Comunicazione delle Relazioni Esterne, che insieme ai cugini Marcello e Matteo e al fratello Alessandro gestisce l'azienda di famiglia.*

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

**La storia imprenditoriale della nostra famiglia ha avuto inizio nel 1952, anno in cui nostro nonno Bruno Lunelli acquisì le Cantine Ferrari** dal loro fondatore Giulio Ferrari. A fine anni Sessanta l'azienda è passata a tre dei suoi figli: Gino, Franco e Mauro, che hanno saputo aumentare in modo significativo la produzione, portando alla nascita di etichette chiave, come il Ferrari Perlé o il Giulio Ferrari. **Negli anni Ottanta ha avviato la creazione del Gruppo Lunelli, con l'acquisizione della Distilleria Segnana, dell'acqua minerale Sargiva e con la creazione dei vini di Tenute Lunelli,** inizialmente in Trentino, successivamente anche in Toscana e Umbria.



**Camilla Lunelli**

direttrice della comunicazione  
e delle relazioni esterne

Gruppo Lunelli

**A partire dal 2005 la gestione del Gruppo passa alla terza generazione di famiglia, rappresentata dai miei cugini Marcello e Matteo, da mio fratello Alessandro e dalla sottoscritta. Fra le tappe più significative ricordiamo l'apertura nel 2007 di Locanda Margon, il ristorante del Gruppo nei vigneti alle porte di Trento, l'acquisizione nel 2014 dello storico marchio di Prosecco Superiore Bisol1542, e nel 2021 di Tassoni, brand famoso per l'omonima cedrata.**

**A che punto siete, oggi, come impresa? Vi siete espansi in business anche diversi come la recente acquisizione del marchio Tassoni. Ad oggi l'impresa opera seguendo alcuni assi strategici ben definiti,** che sono fedeli ai valori fondanti di continua ricerca dell'eccellenza e forte legame con il territorio.

In particolare, **i tre obiettivi sono:** Rendere Ferrari e il Gruppo sempre più internazionale, con iniziative quali la presenza di Ferrari Trento in Formula. Incrementare l'attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale all'interno del nostro operato.

**Proseguire il percorso di crescita del Gruppo Lunelli sia per le linee interne che quelle esterne.**

**Vi è stato un cambio generazionale e come gestite internamente i ruoli di potere in famiglia?**

Ci sono stati **due cambi generazionali** dal 1952 ad oggi, e la gestione è stata basata sulla fiducia reciproca e sulla condivisione di valori. A partire dal 2010 **abbiamo definito e sottoscritto i cosiddetti Patti di Famiglia:** una serie di **principi e regole che disciplinano i rapporti fra la famiglia e l'impresa, così da rendere il fatto di essere un'azienda familiare un fattore critico di successo e non vincolo o minaccia per la crescita e sopravvivenza del Gruppo.** Nei Patti i punti più definiti riguardano il passaggio generazionale e il ruolo dei soci operativi in azienda, nella logica di **un Gruppo che vuole essere sempre più managerializzato e che intende attrarre talenti. A tal proposito, è previsto un percorso di formazione e carriera esterno all'azienda per i giovani di famiglia che desiderino entrare nel Gruppo con ruoli operativi.** Una volta formati per uno specifico ruolo, **i familiari entrano in azienda assumono posizioni manageriali ben definite,** rientrando a tutti gli effetti all'interno dell'organigramma.



**Famiglia Lunelli**

---

## Come gestite la convivenza interna per favorire l'unione familiare? Com'è strutturata la vostra governance familiare?

Abbiamo previsto nei Patti di Famiglia l'**istituzione di un "consiglio di famiglia", chiamato Organo Direttivo del Patto** e che comprende rappresentanti dei vari nuclei familiari, sia operativi in azienda che no. **Il consiglio si riunisce due volte all'anno** per un aggiornamento e un confronto sulle tematiche che coinvolgono azienda e famiglia. **La rappresentanza di ogni nucleo familiare è prevista nel consiglio di amministrazione della Holding, Lunelli Spa, e ogni membro ha il mandato di informare i membri del proprio nucleo che non presenziano.**

Una volta all'anno, in occasione dell'Assemblea, vengono poi fornite informazioni dettagliate a tutti soci. Queste riunioni sono per noi anche occasioni per ritrovarci in pranzi e cene di famiglia, una volta concluso il momento formale.

## Qual è la sfida più grande finora affrontata?

**La nostra storia imprenditoriale è stata caratterizzata da un continuo percorso di crescita, graduale ma inarrestabile.** È nata da una sfida estremamente coraggiosa, quella di nostro nonno Bruno Lunelli che nel 1952 firmò una montagna di cambiali per acquisire, per un prezzo molto alto, una cantina che produceva meno di 10.000 bottiglie l'anno.

Rispetto a Ferrari Trento la sfida principale che ci troviamo ad affrontare sui mercati esteri è sicuramente quella di competere con lo **Champagne**. Una sfida difficile, ma che ci ha dato notevoli soddisfazioni, quale ad esempio il fatto di essere stati nominati per ben 6 volte Produttore dell'Anno a "The

Champagne & Sparkling Wine World Championships", i campionati del mondo delle bollicine, competizione avviata da Tom Stevenson che è uno dei maggiori conoscitori al mondo dello Champagne.

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

Come detto, **vogliamo crescere sia per linee interne che per linee esterne.** La crescita di Ferrari Trento non vuole essere semplicemente dimensionale, ma vuole soprattutto mirare ad un preciso posizionamento e a una adeguata diversificazione dal punto di vista geografico, dando quindi una particolare rilevanza alla ristorazione e hotellerie di alta gamma e ai mercati esteri, a partire da quello americano.

**Rispetto a possibili future acquisizioni,** monitoriamo costantemente il mercato alla ricerca di marchi che siano coerenti con la nostra vision di **creare un Gruppo che sia espressione dell'eccellenza del bere italiano,** basato su valori quali la continua ricerca della qualità, l'eleganza e il legame indissolubile con il territorio.

## E riguardo alla finanza innovativa, come si pone il Gruppo?

Pur essendo un Gruppo aperto all'innovazione, **non abbiamo ad oggi avuto la necessità di ricorrere a strumenti di finanza innovativa:** la redditività del nostro business ha sempre fatto sì che potessimo fare fronte agli investimenti grazie a un rapporto equilibrato e di lungo termine con il mondo del credito "tradizionale". **Lo stesso discorso vale per il tema di una futura quotazione, che non escludiamo a priori, ma che non stiamo valutando** perché non la riteniamo necessaria rispetto ai nostri progetti di crescita attuali.





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



**Consulenza  
strategica per  
family business**

### 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

# Regole e allineamento per l'unità del family business

Il caso Elleci Spa

Intervista di Sofia Tarana



*È il 1992 quando Giancarlo Traversa, dapprima terzista nel settore della nautica, decide di rischiare scegliendo la strada per il suo successo e quello della sua famiglia. Un amico gli parla di lavelli in materiale composito per la cucina ed è così che l'avventura si fa pian piano business: grazie alle sue competenze tecniche, Giancarlo riesce a cambiare totalmente settore e costituisce a Pontinia (LT) la sua Elleci Spa. L'anno 2000 segna il suo decollo con l'aiuto di una nuova tecnologia: Elleci oggi è leader italiano e tra i quattro top player mondiali nella produzione di lavelli di design per il mondo kitchen con 50 Mln/euro di fatturato e 250 dipendenti. Il futuro dell'impresa è già scritto, con precise regole che il Presidente Traversa ha stabilito per l'unità della sua famiglia e per l'allineamento dei suoi tre figli: Graziano, Veronica e Daniele. Qui l'intervista con il suo fondatore.*

## Uno sguardo all'indietro sui 30 anni del suo Family Business e un punto della situazione ad oggi.

Come probabilmente è successo a tanti imprenditori della mia età, **l'inizio è stato durissimo**. La mia attività è partita in un piccolo capannone di 400 mq, con mille difficoltà, pochissimi soldi e tanta voglia di fare. **Venivo dal mondo della nautica** - facevo il terzista per cantieri. **Nel 1991** c'era stata la Guerra del Golfo con annessa crisi e **il mio lavoro era crollato**. **Stavo cercando un'alternativa** su cui applicare le mie conoscenze tecniche, valutai le vasche da bagno ma poi **un amico mi parlò dei lavelli in materiale composito nel mondo della**



**Giancarlo Traversa**

presidente

Elleci Spa

---

**cucina. Nel 1992 scelsi di dedicarmi ai lavelli** con la rischiosa decisione di abbandonare il certo per dedicarmi all'incerto: chiusi la vecchia società con cui prima lavoravo nella nautica e **costitui la Elleci. Nel 2000**, quando abbiamo depositato la prima richiesta di brevetto, **abbiamo messo a punto la terza tecnologia di stampaggio** (noi produciamo lavelli a caldo in materiale composito) e questo **ha fatto decollare l'azienda**. Oggi quella scelta mi ha portato a raggiungere un **fatturato di oltre 50 Mln/euro** (solo come Elleci Spa, senza considerare le controllate estere), ad avere **250 dipendenti** e una superficie operativa non più di 400 mq di capannone, ma di 100.000 mq di area. **Ho creato qualcosa.**

**Avete dei piani di sviluppo in cantiere per l'azienda di famiglia?**

**Ci sono ovviamente dei piani di sviluppo per l'azienda-** più che altro in mano ai miei figli. Abbiamo appena finalizzato l'avvio di un secondo impianto produttivo che, fin da subito, ci permetterà di raddoppiare la nostra capacità produttiva e a tendere di più che triplicarla con importanti investimenti in ambito automazione. Abbiamo, inoltre, in progetto l'apertura di alcuni **"hub" strategici**, per aspetti di logistica e lavorazioni minori **negli Stati Uniti**,

come anche Germania e Francia che rappresentano per noi altri mercati molto interessanti. **Altro asset di sviluppo è il progetto di diversificazione nel bagno**, per il quale abbiamo messo a punto un prodotto innovativo (stiamo uscendo proprio quest'anno con una prima collezione). **Il core business è la produzione del lavello**, a cui abbiamo affiancato anche la commercializzazione di piani cottura, miscelatori, forni per offrire al cliente tutto ciò che ruota intorno alla cucina.

**In qualità di Presidente, come definirebbe il suo stile di leadership?**

**Democratico, delegante ma autorevole. Democratico** perché io faccio parlare e **ascolto sempre tutti**- dall'ultimo operaio al manager più importante. **Delegante** perché **solo conferendo deleghe autentiche si permette ad una struttura aziendale e ai suoi manager di crescere** davvero, potendomi concentrare, allo stesso tempo, anche sui progetti di sviluppo ed innovazione. **Autorevole perché la decisione finale sui temi chiave la prendo sempre io**, dopo aver valutato tutte le posizioni e le varie idee dei nostri collaboratori e consulenti.

**Che ruoli ricoprono i discendenti familiari attivi in azienda? Siete dotati anche di un**



---

**valido management esterno e delle sue competenze?**

**Ho tre figli, ognuno ricopre un ruolo su cui nessuno interferisce.** Graziano Traversa è ingegnere gestionale e **COO dell'azienda**, segue la parte operativa e commerciale e sarà colui che prenderà il mio posto di CEO in futuro. Mia figlia, **Veronica Traversa**, laureata in economia e management, è **CFO** e segue la parte finanziaria, legale e amministrativa. **Daniele Traversa** è **IT-Manager** e segue tutta la parte informatica dell'azienda. Sono tutti Amministratori Delegati, oltre ai ruoli che ho illustrato. **Abbiamo anche top manager molto capaci**, come il nostro Direttore Commerciale- il **Dott. Mario Bruno**, ed in generale un valido team di collaboratori costruito nel tempo, perché **la scelta del management non è cosa facile**.

**Quali sono gli accorgimenti che mettete in atto per il mantenimento dell'unità familiare?**

Innanzitutto **bisogna stabilire prima le regole, ho già destinato le quote dell'azienda**. Ci sarà chi detiene una quota maggiore di azioni, perché in un'azienda che funziona ci deve essere chi è in grado di dire sì o no- bisogna identificare chi sa comandare. L'aspetto interessante è che **questa mia scelta è stata accettata e condivisa da tutti i miei figli**: nessuno si è opposto. Oltre alle regole, è fonamen-

tale il confronto e solo attraverso questo si possono evitare conflitti con la massima apertura mentale.

**Per quanto riguarda le decisioni strategiche, c'è un Consiglio di Famiglia?**

**C'è ma non è specificato.** Noi siamo in quattro, lavoriamo tutti insieme e **per qualsiasi questione (familiare e lavorativa) ci riuniamo per affrontarla**. È un tacito accordo tra di noi senza averlo formalizzato.

**La governance aziendale, invece, com'è strutturata?**

**C'è un Consiglio di Amministrazione. Io sono il Presidente e i miei figli**, come dicevo, **sono tutti Amministratori Delegati**. Poi **abbiamo un Consigliere esterno**, un carissimo amico- l'avvocato **Nicola Paglietti** di Roma che è con noi da sempre, ma quest'anno abbiamo ufficializzato la posizione. Persona di grande carisma ed esperienza, già amministratore di tante società, è il nostro mentore. **Una persona esterna è sempre bene averla**.

**Intendete crescere in futuro per acquisizioni?**

Sì, **stiamo già valutando ipotesi di acquisizioni**, ma sempre legate al nostro core business. Soprattutto **siamo interessati all'ingresso in borsa**.



# Guidare l'organizzazione del family business al cambiamento

Il caso Casone Spa

Intervista di Sara Colonna



*Casone Spa è un family business attivo nel settore del packaging, fondato nel 1973 dai fratelli Adami, Graziano, Franco e Norberto a Noceto (Parma). Player nel mercato italiano ed europeo degli imballaggi in plastica, ha superato senza traumi lo scoglio della successione, fronteggiando anche altre sfide attraverso la sua capacità di evoluzione. Oggi, l'azienda è giunta alla seconda generazione con un fatturato di 57 Mln/€, 140 dipendenti e 50 anni di attività festeggiati lo scorso anno. Graziano Adami, AD e Presidente, il fratello Franco, Direttore Tecnico, i figli Gianluca, Direttore Acquisti, Silvia, Direttore Staff ed Export Manager e il genero Alessandro Tanzi, Direttore Vendite, sono i membri della famiglia attivi in azienda. A colloquio con noi il Presidente, Gianfranco Adami: «Tutte le organizzazioni, in ogni settore, hanno bisogno di innovare poiché l'innovazione consente di rimanere solidi e di oltrepassare le crisi. [...] meno frequentemente si riflette su cosa sia l'innovazione in un gruppo familiare. A mio avviso, essa si realizza se e quando tutte le aree all'interno dell'azienda collaborano affinché ci sia innovazione. La famiglia è la garanzia di questo processo».*

**Come era il family business alla sua fondazione?**

**La Casone Spa nacque nel 1973 dalla volontà mia e dei miei due fratelli, Franco e Norberto**, di rilevare il terreno denominato "I Casoni" nei pressi di Noceto in provincia di Parma - dove mio padre lavorava come coltivatore diretto nel podere acquistato da mio nonno ritornato emigrante dagli Stati Uniti per avviare una nostra attività (che inizialmente era specializzata nella produzione di contenitori in plastica per vernici e pitture conto terzi). **L'idea mi era venuta dopo una esperienza**



**Graziano Adami**

presidente

Casone Spa



**professionale a Milano**, dove mi ero trasferito per lavoro subito dopo il servizio militare. Facendo un' inserzione sul Corriere della Sera, avevo ottenuto un lavoro come venditore per un'azienda che vendeva prodotti inglesi, americani e tedeschi altamente tecnologici. Tutt'ora sono convinto che qualsiasi bravo imprenditore debba avere nel suo background un solido programma di formazione alla vendita. **A pochi mesi dalla costituzione la prima sfida non tardò a presentarsi. Io e i miei fratelli**, già indebitati per avviare l'azienda, a causa della crisi petrolifera **ci trovammo a dover pagare la materia prima** necessaria per fare i contenitori in plastica **a prezzi altissimi e in forte anticipo** per garantirci le forniture. I cinque anni che seguirono furono molto duri ma riuscimmo a chiudere il bilancio sempre con il segno più.

**La strategia di crescita del vostro family business è avvenuta per sviluppo di investimenti interni?**

**Dagli esordi**, dove ci eravamo concentrati solo su un settore, prettamente colorifici e fornitori dell'edilizia, **decidemmo di intraprendere una nuova sfida: diversificare** verso comparti che si prospettavano a maggior valore aggiunto (come quelli ospedaliero e alimentare). **Una scommessa che ha richiesto investimenti** sul controllo di prodotto e nelle certificazioni, ma che ci ha permesso di

crescere, conquistando grandi gruppi internazionali del food. Naturalmente, abbiamo impegnato risorse per fare investimenti che ci rendessero abili a servire i nuovi mercati: l'ampliamento dello stabilimento (25.000 mq su una superficie di 110.000 mq) per accogliere i nuovi macchinari, magazzini coperti, un laboratorio per il controllo qualità e la Ricerca & Sviluppo e un'officina interna per garantire la continuità della produzione. Negli anni iniziarono ad arrivare i primi riconoscimenti nazionali ed internazionali come l'Oscar italiano dell'imballaggio nel 1988 e quello europeo nel 1989, vinti grazie ai primi contenitori con manico co-stampato (brevettato a livello europeo). Innovazione, qualità elevata e flessibilità produttiva sono le parole chiave che hanno guidato la nostra **strategia di crescita per diversificazione sui binari dello sviluppo costante nel tempo.**

**La sfida all'innovazione nelle aziende familiari spesso significa anche sviluppare una grande coesione fra prima e seconda generazione...**

Nell'ultimo ventennio l'elevata diversificazione della produzione, l'incremento della domanda da parte dei consumatori e la pressione competitiva delle aziende hanno reso l'innovazione un tema di primaria importanza. **Tutte le organizzazioni**, in ogni settore, **hanno bisogno di innovare poiché l'innovazione**



**CDA**  
Casone Spa

---

ne consente di rimanere solidi e di oltrepassare le crisi che si possono venire a configurare. Se questo concetto sembra ovvio, meno frequentemente si riflette su cosa sia l'innovazione in un gruppo familiare. A mio avviso, essa si realizza se e quando tutte le aree all'interno dell'azienda collaborano affinché ci sia innovazione. La famiglia è la garanzia di questo processo. La nostra azienda è iniziata con tre fratelli, proprietari e fondatori, per poi crescere e diventare una proprietà condivisa con la seconda generazione. Per affrontare nel migliore dei modi il passaggio generazionale ci siamo avvalsi di uno studio di consulenza di Milano e l'aspetto molto positivo è che il passaggio generazionale è avvenuto con largo anticipo consentendo un'ottima sinergia e scambio fra la prima e la seconda generazione. In tal modo si sono creati i presupposti per una continuità nel segno dell'innovazione.

**Come è cambiata la governance del family business?**

Negli ultimi anni sono state introdotte figure manageriali di esperienza, provenienti da altre realtà con l'obiettivo di creare una squadra che lavorasse a stretto contatto con la famiglia. L'aver introdotto competenze esterne ha arricchito l'azienda creando i presupposti per una maggiore solidità e per il perseguimento più rapido di risultati sfidanti. Il segreto, a mio avviso, per la conduzione proficua di aziende familiari,

è innanzitutto un'alta armonia e omogeneità di veduta della famiglia ma non si può prescindere dal dotare l'azienda di figure manageriali di spicco che supportino la diffusione degli obiettivi e dei valori della proprietà. Centralità delle risorse umane è per noi un mantra costante, investiamo in macchinari e tecnologia ma sappiamo che la vera differenza la fanno le persone che lavorano con noi, animate dalla passione per il lavoro e dal senso di appartenenza all'azienda. Per questo investiamo costantemente in formazione e promuoviamo in azienda relazioni improntate sulla lealtà, trasparenza e proattività, consapevoli che le migliori soluzioni arrivino dallo scambio di opinioni ed idee.

**Nessuna apertura al capitale esterno e nessuna exit strategy per il business di famiglia?**

Non abbiamo al momento necessità di apertura al capitale esterno, la solidità finanziaria ci ha consentito di continuare ad investire negli anni garantendoci una crescita costante. La passione che lega la nostra famiglia all'azienda continua con i miei figli e mio genero e questa è la garanzia per un solido e costante sviluppo di Casone anche per il futuro. Ai miei figli ho insegnato che la disciplina conta: vince chi resiste. Casone Spa è sponsor di Atletica Noceto e da dieci anni consecutivi (2013-2023) siamo Campioni d'Italia. Non posso prevedere il futuro, ma posso mettere argini alla fortuna e gettare le basi perché la nostra corsa continui.





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

# FamilyStories l'estratto mensile di FamilyBiz

Giugno 2024

Luglio | Agosto 2024



**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