

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

NOVEMBRE | DICEMBRE 2024

family**biz**[®]



FABRIZIO CAMELI

CEO E FONDATORE

Talenti Spa

*Sviluppare
nuova leadership
nell'azienda di famiglia*



MARIA ELENA APREA

VICE PRESIDENTE

Chantecler Spa

*Acquisire skills
manageriali nella governance
del family business*



CHIARA CORICELLI

PRESIDENTE E CEO

Pietro Coricelli Spa

*La crescita
armonica del
family business*



ALESSANDRO LAZZARIN

AD

Latterie Montello Spa

*Il percorso di
managerializzazione
del business familiare*

NOVEMBRE | DICEMBRE 2024

Registrata presso il Tribunale di Bologna
n. 8590 il 21/07/2022

DIRETTORE EDITORIALE

Davide Mondaini



CAPOREDATTORE

Sofia Tarana



DIRETTORE RESPONSABILE

Erika Digiacomò



EDITORE

Mondaini Partners Group Srl
via Montenapoleone, 8
20121 Milano
redazione@familybiz.it

STAMPA

Micropress Srl
via Alfonso Morini, 12 A
63900 Fermo
info@micropresssrl.com

È vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo, dei contenuti senza l'autorizzazione scritta dell'editore. Tutte le foto pubblicate sono state inviate dagli stessi imprenditori e aziende intervistate. Tuttavia, essendo stato impossibile rintracciare tutti gli autori del materiale fotografico pubblicato, l'Editore si rende disponibile a riconoscergli eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: novembre 2024

COLLANA IMPRENDITORE

Libri scritti con linguaggio diretto e non tecnico



Disponibili a richiesta su
www.mondainipartners.com
- sezione libri -

indice dei
CONTENUTI

5

BENVENUTI
Editoriale

6

**SVILUPPARE NUOVA LEADERSHIP
NELL'AZIENDA DI FAMIGLIA**
Il caso Talenti Spa

9

**ACQUISIRE SKILLS MANAGERIALI
NELLA GOVERNANCE
DEL FAMILY BUSINESS**
Il caso Chantecler Spa

13

MONDAINI PARTNERS
Il profilo dell'editore

14

**LA CRESCITA ARMONICA
DEL FAMILY BUSINESS**
Il caso Pietro Coricelli Spa

16

**IL PERCORSO DI
MANAGERIALIZZAZIONE
DEL BUSINESS FAMILIARE**
Il caso Latterie Montello Spa





DAVIDE MONDAINI
dmondaini@mondainipartners.com

LinkedIn **dauidemondaini**

YouTube **dauidemondaini**

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



{ editoriale }

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore.

Eccoci al **numero di novembre-dicembre** del periodico di FamilyBiz, il magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia.

Governance Proprietaria, Governance Aziendale e Governance Familiare sono stati **i 3 sistemi** affrontati durante i **Salotti di FamilyBiz**, la recente ed esclusiva iniziativa **organizzata da Mondaini Partners** presso il Grand Hotel di Rimini e dedicata ai family business appartenenti al network della mia rivista.

Un format volutamente ristretto in cui **i relatori**, accompagnati dai propri ospiti selezionati, sono stati **i protagonisti assoluti** con la **condivisione** delle proprie **testimonianze** sul tema della **Governance**-esperienze aziendali che, attraverso un'analisi condotta a priori sia sulle interviste da loro rilasciate ai miei giornalisti sia sui confronti one to one con me, sono state **incasellate all'interno dei 3 specifici sistemi** sopra elencati.

Tutto questo **lavoro di confronto e classificazione delle informazioni** è stato reso possibile soprattutto grazie all'ultimo **modello di Governance** che ho messo a punto, come Consulente Strategico di Famiglie Imprenditoriali Lungimiranti, nel mio **ultimo libro** dal titolo **Governance e Famiglia** e che ha visto la sua "messa a terra" nei **3 salotti**, che si sono susseguiti durante l'evento e che hanno rispecchiato la **Trilogia della Governance**:

Salotto 1/ Governance Verde - La Proprietà, Manuela Polli, Claudio Stefani, Chiara Cormanni, Stefano Maglia. **Salotto 2/ Governance Blu - L'Azienda**, Domenico Guzzini, Davide Bollati, Jacopo Colonna, Franco Bucciarelli, Leonardo Sagna. **Salotto 3/ Governance Rossa - La Famiglia**, Marco Durante, Serena Durante, Andrea Rivelli, Maria Claudia Sanarelli, Marco Dalla Bernardina.



Ora come di consueto, passo a presentarvi i casi studio che ho selezionato per questo numero.

Talenti Spa è un family business specializzato nella progettazione e realizzazione di mobili outdoor, guidato dal **CEO e Founder, Fabrizio Cameli**. Ad affiancarlo nel governo della sua Talenti non ci sono manager esterni, ma solo familiari: la moglie Luana Ponziani, i figli Edoardo e Federica Cameli- i giovani discendenti, con un percorso di successione già ben predisposto, sono pronti per sviluppare una nuova leadership e una continuità virtuosa.

Chantecler Spa è una azienda familiare che progetta, produce e commercializza gioielli d'eccellenza. Per competere a livello internazionale, l'obiettivo è dotare «la governance di strumenti manageriali simili a quelli usati dai grandi gruppi. E per gareggiare ad armi pari ecco che l'acquisizione delle più evolute skills manageriali significa imparare le regole del gioco per continuare a giocare al meglio» spiega la **Vice Presidente, Maria Elena Aprea**, nell'intervista.

Coricelli Spa è un'istituzione nella produzione e commercializzazione di olii e aceti, in Italia e nel mondo. L'impresa ha registrato una grande crescita, favorita dall'allineamento e dall'unità del family business, dove: «ognuno ha il suo ruolo, ma c'è molta collaborazione reciproca. [...] nonostante le differenze tra di noi abbiamo imparato a lavorare in armonia. Non mancano mai le figure primarie manageriali al nostro fianco» ha dichiarato il **Presidente-Chiara Coricelli**.

Infine, si chiude con l'intervista di **Latterie Montello Spa**, family business attivo nel settore lattiero- caseario e celebre per i suoi formaggi freschi a marchio Nonno Nanni. Oggi è giunto alla terza generazione, composta da 7 membri, alla quale si deve la giusta scelta di aver inserito management- con **Alessandro Lazzarin, membro del CDA e AD**, trattiamo di Governance aziendale e Capitali.

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

Impresa forte, Famiglia di successo.

Davide Mondaini

Sviluppare nuova leadership nell'azienda di famiglia

Il caso Talenti Spa

Intervista di Sofia Tarana



Talenti Spa è un family business con sede in provincia di Terni (Umbria), specializzato nella progettazione e realizzazione di mobili outdoor di proprietà della famiglia Cameli. La storia di Talenti parte nel 2004, grazie allo slancio imprenditoriale del Fondatore Fabrizio Cameli, che forte delle competenze acquisite nell'azienda di famiglia, la Cameli Marmi creata nel 1946, decide di sviluppare un nuovo business nel settore degli arredi per esterni. Ad affiancarlo nel governo della sua Talenti non ci sono manager esterni, ma solo familiari: il figlio Edoardo Cameli nella funzione commerciale, la figlia Federica Cameli in campo comunicazione e marketing e la moglie Luana Ponziani Cameli nella funzione amministrazione. Con un percorso di successione già ben predisposto, i giovani discendenti di 2^ generazione Talenti sono totalmente integrati in azienda e pronti a sviluppare una nuova leadership e una continuità virtuosa- ce ne parla il CEO e Founder, Fabrizio Cameli.

I momenti più salienti della storia imprenditoriale della Fam. Cameli...

La storia della famiglia Cameli viene da lontano. **Nel 1946 mio nonno aveva una piccola marmeria**, che nel tempo si è sviluppata diventando leader nel settore della pietra naturale nel centro Italia. Inizialmente l'impresa lavorava come terzista, poi è stato creato il brand Cameli che ha operato direttamente allargando gli spazi di vendita oltre il territorio nazionale. **La svolta importante** è avvenuta quando ho deciso di abbandonare il mio ruolo commerciale nell'azienda di famiglia per creare qualcosa in prima



Fabrizio Cameli
CEO e Fondatore

Talenti Spa



**Edoardo
Cameli**

**Federica
Cameli**

**Luana
Ponziani**

**Fabrizio
Cameli**

persona nel mondo dell'arredamento. **Ho così fondato la Talenti nel 2004 insieme ad altri soci**, passando dal marmo al design nel campo outdoor. **Nel 2005 l'azienda è diventata totalmente mia.**

A che punto è oggi l'azienda di famiglia?

La Talenti è un'azienda come una bella brezza mattutina al mare: è sempre fresca. Il successo dei nostri prodotti ci ha permesso di crescere anche a livello di risorse, passando da 10 persone, 20 persone, 30 persone... **oggi siamo in 50. Non abbiamo manager esterni, siamo noi della famiglia a gestire il comparto direttivo. Lo scorso anno abbiamo registrato un fatturato di 45 milioni**, abbiamo consolidato molto l'azienda e il nostro brand si è rafforzato assumendo valore nel mercato di riferimento.

A quale generazione siete arrivati e che connotazione ha la leadership in questa fase?

Siamo alla quarta generazione come Cameli e alla seconda come Talenti, ci sono già discendenti in campo. La grande velocità di scelta caratterizza la nostra leadership. I miei figli hanno già tutte le carte in regola per assumere la leadership e ne sono molto felice.

Chi sono gli altri membri familiari attivi in azienda? Avete una precisa divisione di ruoli? Mio figlio, Edoardo Cameli, si occupa della **parte commerciale. Mia figlia, Federica Cameli**, segue la **parte comunicazione e marketing** e

cura anche tutto l'aspetto organizzativo di fiere ed eventi. **Mia moglie, Luana Ponziani Cameli**, è orientata su tutta la **parte amministrativa.**

Allenate le competenze della giovane generazione? Avete già predisposto un percorso di successione?

Si abbiamo già predisposto un percorso di successione. Non siamo molto aperti all'ingresso di manager in azienda (ad oggi non abbiamo esterni), l'azienda è rimasta molto snella. Con questa

struttura e con questa organizzazione per ora andiamo bene. **Ci stanno strizzando l'occhio molti fondi**, ma per ora nulla che vogliamo concretizzare.

Avete intenzione di apportare innovazioni nella governance aziendale? Che modello avete?

Siamo già ben strutturati. Lo sviluppo dell'azienda però ci porterà ad innovare. Abbiamo un CDA che si riunisce con grande velocità, quindi a casa o durante una cena in barca di fronte ad un bel tramonto, insomma, le decisioni importanti vengono immediatamente deliberate esattamente come a casa. Abbiamo la presenza di due sindaci e l'organizzazione viene tutta supervisionata e stabilita da me e i miei cari.

Manager esterni nell'azienda di famiglia: perché no?

Il budget che investiamo all'anno per la retribuzione di manager esterni preferiamo destinarlo per la **formazione di figure interne all'azienda.** Al momento non siamo aperti, finché non arriverà il manager giusto per noi.

Sul tema delle aggregazioni qual è la sua posizione per l'azienda di famiglia?

Le aggregazioni sono un punto di incontro e potrebbero essere un rafforzativo per la nostra azienda. Io vedo un futuro dove l'arredamento potrebbe essere legato per settori merceologici con forniture in partnership a gruppi Internazionali, ecc.

I 12 Check-Up Governance

Le diagnosi nascono dalla professionalità e dai metodi consolidati degli specialisti di **Mondaini Partners**.

- 1** STATUTI SOCIETARI
- 2** PATTI PARASOCIALI
- 3** EXIT DI SOCI
- 4** APERTURA DEL CAPITALE
- 5** ASSEMBLEA SOCI
- 6** ORGANO AMMINISTRATIVO
- 7** COMITATO DI DIREZIONE
- 8** ADVISORY BOARD
- 9** FAMILY PLAN
- 10** CONSIGLI DI FAMIGLIA
- 11** ACCORDI TRA FAMILIARI
- 12** PATTI DI FAMIGLIA

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

Acquisire skills manageriali nella governance del family business

Il caso Chantecler Spa

Intervista di Sara Colonna



Dalla dimensione artigianale degli esordi a griffe globale: è questo il percorso di Chantecler Spa, azienda familiare che abbina un nome francese a manufatti 100% italiani, nata nel 1947 da un'intuizione di Pietro Capuano e Salvatore Aprea, due giovani capresi con la passione per l'arte orafa. Chantecler progetta, produce e commercializza gioielli d'eccellenza. Il family business è guidato oggi dai figli di Salvatore Aprea: Gabriele, Presidente e CEO, con le sorelle Maria Elena, Vice Presidente e Resp. della direzione creativa e sviluppo prodotto, e Costanza, Resp. della comunicazione. Convive con loro nella gestione dell'impresa anche la terza generazione, rappresentata da Leonardo-figlio di Maria Elena- da un anno attivo nell' area marketing. Chantecler Spa ha chiuso il 2023 con un fatturato pari a 20 Mln/€ (un +5% rispetto all'anno precedente) e con l'obiettivo di competere a livello internazionale dotando «la governance di strumenti manageriali simili a quelli usati dai grandi gruppi. E per gareggiare ad armi pari ecco che l'acquisizione delle più evolute skills manageriali significa imparare le regole del gioco per continuare a giocare al meglio» spiega l'imprenditrice, Maria Elena Aprea, nell'intervista.

Chantecler è un brand riconosciuto a livello internazionale e creato da un'impresa familiare italiana. Quali sono stati i primi passi di questa parabola?

La storia di Chantecler inizia a Capri, dove opera Pietro Capuano, erede di una stirpe di gioiellieri napoletani, soprannominato Chantecler, nome derivante dall'affinità con il gallo bril-

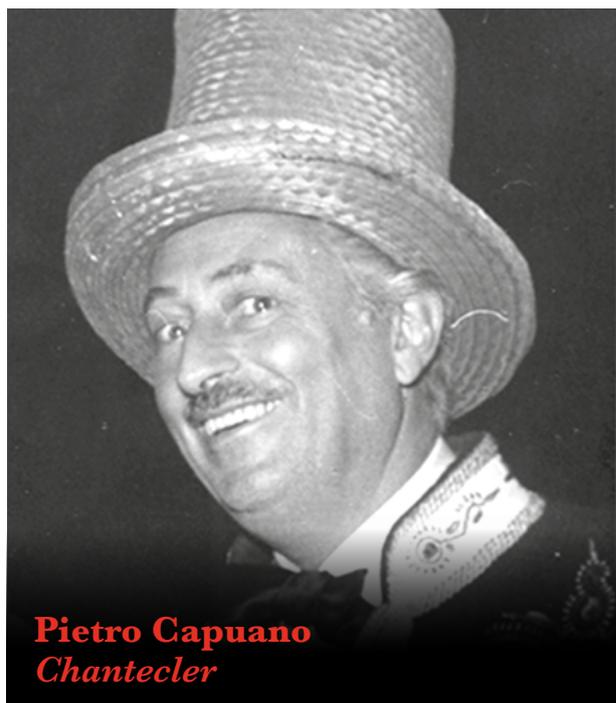


Maria Elena Aprea

vice presidente

Chantecler Spa

lante e irriverente e che pretende di essere lui, con il suo canto, ad ordinare al sole di alzarsi al mattino, protagonista della omonima novella di Edmond Rostand, famoso per il *Cyrano de Bergerac*. **Pietro decise di realizzare una campana in bronzo che regalò** il 20 ottobre 1944 **al Presidente americano F. D. Roosevelt per festeggiare la fine della guerra. Pietro ed il suo socio Salvatore Aprea, mio padre**, laureato in giurisprudenza ma appassionato di manifattura orafa, **ebbero l'intuizione di rendere la campanella**, diventata simbolo di pace e viatico di buoni pensieri secondo la leggenda caprese, **un ciondolo** riconoscibile da realizzare su misura e **nel 1950 aprirono a Capri una gioielleria che realizzava pezzi unici** personalizzabili con nomi, date e incisioni **che nella versione più semplice era quella in argento con il celebre gallo**. Il successo fu immediato: venne indossata da Grace Kelly, Jacqueline Kennedy, Liz Taylor, Maria Callas, Audrey Hepburn e la nostra Sofia Loren. Una risonanza aiutata dalla sapienza artigiana e dalle doti relazionali: si trattava non solo di realizzare gioielli ma di conoscere le clienti, e creare per loro qualcosa che fosse sorprendente. Tutte passavano dalla boutique spendendo ore, insieme a Chantecler e a mio padre, provando monili ma anche raccontando di loro. Nel mondo del lusso il rapporto personale si configura come essenziale, perché è un fattore critico di successo. Da questo punto di vista la strategia di una impresa familiare non è diversa da quella



dei grandi gruppi del lusso rispetto ai quali ci sentiamo di poter competere posizionandoci come nicchia di altissimo valore aggiunto.

È con una sorta di trasmissione dell'esempio di "saper fare" che suo padre ha preparato la successione?

Mio padre credeva nella formazione delle future generazioni attraverso la pratica concreta e l'esempio, più che con le parole, e sono molte le lezioni che ho imparato. È una questione di sensibilità e di atteggiamento che a scuola non si può insegnare. Uno di questi insegnamenti è la centralità del cliente in tutto il processo, dalla creazione alla vendita, dalla comunicazione al servizio. **Poi**, ovviamente, **lavorare sulle competenze tecniche**. Mio padre ha fatto in modo che andassimo a bottega, allenandoci fin da quando eravamo piccoli. **Ci vuole tempo per sviluppare i talenti necessari per assumere un ruolo** e mi sento fortunata perché ho fatto esperienza circondata da un'idea di bellezza. Il prezzo di un manufatto sta anche nella bellezza che sappiamo valorizzare.

Come le generazioni successive hanno incorporato la lezione della tradizione nella strategia di evoluzione del business familiare?

L'eredità di Chantecler e di mio padre era sfidante. Ci sono doti imprenditoriali che sono intrinseche alle persone e difficilmente replicabili



li. Spesso appartengono ai fondatori e quando essi se ne vanno si portano via le macerie di una azienda che non cresce senza di loro. Questo era il rischio che si palesava, quando i miei fratelli ed io abbiamo preso le redini decidendo di assumerci un rischio ulteriore: portare in azienda una visione più moderna e manageriale, una scelta inevitabile quando ti trovi a confrontarti con le dimensioni di un business in crescita. Abbiamo investito sulle competenze del capitale umano per far maturare cultura organizzativa, ma non abbiamo mai stravolto la natura originaria dell'impresa che è rimasta fedele ai valori originari come quelli della centralità del cliente come persona e del suo misura. Questo è il segreto del nostro successo: in un mondo che cambia noi non siamo solo bravissimi artigiani esecutori, ma imprenditori che sanno estrarre sempre nuovo valore dalle radici.

Il rischio che corrono i business famigliari è di rimanere troppo agganciati alla tradizione...

Partiamo da una premessa. Un gioiello è sempre stato, per noi, il veicolo narrativo per esprimere una sensazione di Capri e un'emozione universale: la bellezza. C'era il rischio di rimanere tendenzialmente legati all'equazione: Chantecler uguale Capri. Noi abbiamo fatto di una equazione, che poteva indebolirci nel tempo e renderci vulnerabili per



questo legame così stretto fra un luogo e business familiare, un punto di forza cogliendo tutte le opportunità che potevano venire dalla continuità con la storia e con il territorio. La mia generazione si è fatta promotrice del progetto estero in ottica di sviluppo dell'originario business familiare. Nel 2003 abbiamo lasciato Capri (dove rimane il nostro atelier) prima per Napoli e poi per Milano dove abbiamo una boutique seguita dall'apertura a Cortina. Benché la maggior parte del nostro fatturato sia realizzato in Italia guardiamo con sempre maggiore attenzione al mercato estero, dove la domanda è in crescita. Il polo produttivo e logistico è nel cuore del distretto orafa di Valenza Po e questa decisione è dipesa non da un disinvestimento nei confronti di Capri, che resta una meta internazionale ben frequentata e quindi un bacino pressoché inesauribile, ma dalla consapevolezza che man mano che il business maturava occorreva perseguire l'obiettivo di espansione per poter diventare sempre più efficienti. Laddove ci sono le migliori competenze, lì va l'attenzione. Quando l'ambiente cambia intorno a noi occorre saper guidare il cambiamento a vantaggio della fedeltà alla tradizione combinata all'efficienza per continuare a fare qualità.

Come avete gestito il rapporto fra nuove competenze per lo sviluppo del business e unità familiare?

Oggi siamo alla terza generazione. Da poco meno di un anno, anche Leonardo, mio figlio, è entrato in azienda con umiltà, iniziando nel marketing e nella comunicazione. La nostra unione familiare si basa su una consapevolezza aziendale: siamo, e vogliamo rimanere, orgogliosamente, un family business che si posiziona come nicchia indipendente in un mondo, quello del lusso, dominato dai grandi gruppi. Questo è il nostro obiettivo. Per raggiungerlo pensiamo che sia necessario dotare la governance di strumenti manageriali simili a quelli usati dai grandi gruppi per essere in grado di competere nello scacchiere internazionale, che a sua volta ha interesse a mantenere la nicchia che è vista come la custode dell'eccellenza. E per gareggiare ad armi pari ecco che l'acquisizione delle più evolute skills manageriali significa imparare le regole del gioco per continuare a giocare al meglio. Al contempo siamo impegnati a garantire continuamente questa eccellenza e per farlo perseguiamo una cultura legata alla generazione del valore sul-

la base della tradizione. Quella dell'alta gioielleria, dove il nostro business familiare si posiziona, è una parabola irripetibile, che affonda le proprie radici in secoli di esperienza, progressivi raggiungimenti e lavoro. A questi valori **la mia generazione ha unito uno stile di direzione manageriale utile a prendere decisioni importanti in scenari in divenire**, credo che la crescita risieda nel giusto equilibrio fra queste componenti.

Quali sono stati i passaggi salienti del ricambio generazionale nel vostro business familiare?

Il passaggio generazionale per noi è stato un fulmine a ciel sereno, in quanto si è reso necessario quando è mancato nostro padre. Erano gli anni di Tangentopoli e la congiunzione economica era molto negativa. Nonostante questo, **i miei fratelli ed io, forti del bagaglio di valori di nostro padre, ci siamo rimboccati le maniche, tenendo vivo il sogno familiare ed estendendone l'orizzonte, anche oltre quanto potessimo immaginare all'inizio**. Mentre gli imprevisti saranno sempre all'ordine del giorno nella vita di un imprenditore, il passaggio generazionale, quello vero, risiede dunque nei valori. Anche se Chantecler è passato nel tempo da una boutique a un brand, rimane animato dagli stessi principi di rispetto per l'etica del lavoro, il rispetto delle persone e della parola data e l'empatia uniti alla volontà di tramutare i sogni in realtà nonostante le avversità. Bisogna saper avere rapporti onesti con le persone e delle situazioni fare di un fallimento un successo. Sono principi semplici ma preziosi per governare complessità. Fare impresa, come ricorda la parola stessa, è complesso.

Che caratteristiche deve avere un vero leader per governare la complessità di un business familiare così internazionale?

Basandomi sulle mie esperienze, **posso dire che un vero leader all'interno di Chantecler, così come in qualsiasi altro contesto, deve incarnare diversi tratti distintivi, il primo dei quali è la connessione con l'heritage**: un vero leader deve comprendere e rispettare l'eredità e la storia del marchio, come ho imparato dalla nostra fondazione a Capri. Questa connessione con le radici del marchio può guidare le decisioni e ispirare il team. **Un altro importante tratto distintivo risiede nel rispetto della tradizione: un leader di successo deve essere in grado di bilanciare l'innovazione con il solco lasciato dalla tradizione, come abbiamo**

fatto nel passaggio generazionale all'interno di Chantecler. Questo equilibrio è essenziale per garantire la continua rilevanza e vitalità del marchio nel tempo. **Occorrono poi buona capacità di comunicazione e ispirazione**: ho imparato sul campo che è fondamentale comunicare in modo chiaro la visione e i valori del marchio, ispirando il team a condividere e perseguire gli obiettivi comuni. **Poi chiamo in causa l'adattabilità e la resilienza: essere un leader significa essere in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle sfide impreviste. La capacità di affrontare le sfide con resilienza e determinazione** è essenziale per guidare il marchio attraverso periodi di transizione e incertezza. **E ultimo ma non ultimo viene il discorso sulla integrità e fiducia: un vero leader deve agire con integrità e guadagnare la fiducia del team** e degli altri stakeholder del marchio. **L'onestà, l'etica e la coerenza sono fondamentali per mantenere la fiducia e la lealtà nel lungo termine**.

La strada del marketing è poco intrapresa nelle aziende familiari perché molto si basa sulla personalità del fondatore ma la forza del vostro brand dimostra il contrario, festeggiando tra l'altro quest'anno l'anniversario della campanella...

La campanella è dove tutto è iniziato e l'esempio più chiaro di questo nostro percorso fra generazioni è la Campanella, che l'anno prossimo compirà 80 anni. La nostra creazione più iconica è nata come dono ben augurante ed emblema di pace. Nel tempo è andata incontro a numerose metamorfosi ed evoluzioni formali, arricchendosi di significati ma rimanendo fedele allo spirito del primo esemplare del 1944. **La Campana è diventata l'elemento più riconoscibile e simbolico dell'identità di Chantecler**. Il 2024, 80 anni dopo, Chantecler celebra l'Anno della Campana. **Essa è significativa per le nostre radici, che ci tengo a dire, sono una piattaforma per una continua evoluzione nel futuro**.





www.mondainipartners.com



**Consulenza strategica
per family business
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

La crescita armonica del family business

Il caso Pietro Coricelli Spa

Intervista di **Camilla Rocca**



Nata a Spoleto, in Umbria, Pietro Coricelli Spa è un'istituzione nel campo della produzione e commercializzazione di olii e aceti, in Italia e nel mondo. L'azienda, nata negli anni '40, ha registrato di recente una crescita significativa, favorita sicuramente dall'allineamento e dall'unità del family business, dove: «ognuno ha il suo ruolo, ma c'è molta collaborazione reciproca.[...] nonostante le differenze tra di noi abbiamo imparato a lavorare in armonia. Non mancano mai le figure primarie manageriali al nostro fianco». A farci conoscere più approfonditamente la formula della prosperità di questo colosso del mercato oleario, oggi giunto alla terza generazione, è l'attuale Presidente- Chiara Coricelli- in questa intervista.

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

L'azienda è stata fondata a Spoleto nel 1939 da mio nonno Pietro che, oltre **all'olio che produceva e commercializzava**, si occupava di selezionare le migliori materie prime italiane da proporre ai suoi clienti a nome proprio, a garanzia di qualità. Una filosofia che abbiamo cercato di mantenere con la grande evoluzione che l'azienda ha fatto in 85 anni attraverso tre generazioni. **Negli anni 70, mio papà Giuseppe Antonio ha iniziato ad esplorare il territorio nazionale** per uscire dai confini di Umbria, Lazio e Marche, fino ad allora il principale bacino di vendita, puntando inoltre sui mercati esteri e oggi siamo presenti in 110 Paesi nel mondo. Sicuramente, **un'altra data importante è il 2005 quando io e miei fratelli Marco, Lorenzo e Pietro ci siamo ri-**



Chiara Coricelli

presidente e CEO

Pietro Coricelli Spa

trovati tutti in azienda e abbiamo spinto molto sull'export registrando un'importante crescita di fatturato e volumi. **Nel 2008 abbiamo acquistato il brand Cirio divisione Olii e Aceti**, consolidando ulteriormente l'azienda. **Un'altra tappa significativa è il 2018, anno in cui sono stata nominata Amministratore Delegato** e, da lì, è iniziato anche il percorso aziendale verso la sostenibilità economica, sociale e ambientale, presentando nel 2023 il nostro primo Report Integrato, la nostra carta d'identità per poter raccontare i progetti e le azioni intraprese in questi anni ma anche gli impegni per il futuro.

A che punto siete, oggi, come impresa? Sia a livello organizzativo sia a livello operativo.

Lo scorso anno sono stata nominata anche Presidente ed è stato **una ulteriore testimonianza della vicinanza della mia famiglia e il riconoscimento per la crescita importante registrata negli ultimi anni**, che ci ha permesso di posizionarci tra le maggiori imprese olearie europee. Abbiamo, inoltre, investito molto in innovazione, essendo la prima industria olearia a utilizzare la tecnologia blockchain per tracciare la qualità dei nostri oli, puntando sulla trasparenza verso gli stakeholder e i consumatori. Inoltre, siamo fortemente impegnati nella valorizzazione dell'olio 100% Made in Italy, operiamo in sinergia con

il mondo agricolo attraverso accordi di filiera che mettono al centro il lavoro dell'agricoltore garantendo loro una premialità aggiuntiva da reinvestire in innovazione nei campi o nei frantoi, per garantire continuità all'olivicoltura italiana. Abbiamo anche diversificato la nostra offerta: l'olio extra vergine di oliva rimane il core business, ma abbiamo esplorato altri oli vegetali pregiati in uso in altri Paesi, come l'olio di cocco o di avocado. La diversificazione ci ha portato a studiare e conoscere altri mercati come la frutta secca, la pasta, i sughi, i pesti e le passate. Un paniere completo di prodotti legati alla dieta mediterranea e allo stile di vita sano.

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

La mia nomina è arrivata in modo naturale, insieme a mio padre e ai miei fratelli abbiamo cavalcato un'opportunità: ero la più giovane in famiglia, l'unica ad avere sia la possibilità di conoscere dall'interno tutti i reparti aziendali, sia il tempo da dedicare a una formazione sul campo. **Nessun ruolo di potere, ma si sa che in tutte le famiglie numerose, sono le donne da sempre il collante, l'elemento di conciliazione e di armonia. Io l'ho solo applicato al business.**



**Lorenzo
Coricelli**

**Marco
Coricelli**

**Giuseppe
Antonio
Coricelli**

**Pietro
Coricelli**

**Chiara
Coricelli**

Il percorso di managerializzazione del business familiare

Il caso Latterie Montello Spa

Intervista di Sara Colonna



Latteria Montello Spa è un family business specializzato nel settore lattiero-caseario e celebre per i suoi formaggi freschi a marchio Nonno Nanni. È nel 1947 che Giovanni Lazzarin conosciuto, appunto, con il diminutivo di “Nanni” inizia la sua produzione in un piccolo laboratorio in provincia di Treviso. Nel tempo l’azienda si è sviluppata intraprendendo un percorso di rigenerazione passando dal business originario (lo stagionato) al fresco, grazie alle scelte strategiche condotte dalla seconda generazione ad oggi rappresentata dal Presidente Onorario, Luigi Lazzarin, e dal fratello Armando, Responsabile del reparto di confezionamento. Attiva nel family business è anche la terza generazione, a cui si deve la giusta scelta di aver inserito management, e che è composta da sette discendenti: Gianni Lazzarin che si occupa della Direzione Commerciale, Silvia Lazzarin che è Pres. del CDA e Responsabile Marketing-Comunicazione, Elisa Lazzarin e Daniela Lazzarin che sono rispettivamente Responsabili dell’Ufficio Legale e del Laboratorio, Mirca Lazzarin che è a capo degli acquisti, Tiziana Lazzarin che è Responsabile del personale e Alessandro Lazzarin che è membro del CDA e AD. Con quest’ultimo l’intervista per FamilyBiz sui temi della governance aziendale e capitali.

Ritorniamo alle origini della nascita del vostro family business...

La nostra storia è iniziata negli anni immediatamente successivi il dopoguerra **dal sogno** tenace **di mio nonno, Giovanni Lazzarin, noto con il diminutivo di Nanni, di diventare imprenditore.**



Alessandro Lazzarin

AD

Latteria Montello Spa

Così decise di organizzare un piccolo laboratorio caseario dotato solo di caldaie a legna- prima per la produzione casalinga e poi orientato alla vendita. **La data ufficiale di apertura della Latteria Montello** è il 7 febbraio 1947 con Giusto, fratello minore di Nanni, come casaro. Di lì a qualche anno il laboratorio viene dotato di caldaie a vapore, aumentano la produzione e le dimensioni che passano a 250 mq.

In che modo la seconda generazione ha rigenerato il business di famiglia?

Negli anni 70 l'azienda passa nelle mani dei tre figli di Nanni: Luigi, Armando e Bruno, che proseguono le attività di produzione secondo gli insegnamenti del padre **ma decidono di rigenerare il business originario: si passa dalla produzione degli stagionati a quella dei freschi.** Il latte, prima portato in latteria dai contadini con secchi e bidoni, viene raccolto a domicilio a Giavera e nei paesi limitrofi al laboratorio. Il primo grande stabilimento risale al 1970, quando a Giavera del Montello viene costruito quello per i formaggi freschi. **In realtà come avviene in molte storie imprenditoriali alcune trasformazioni significative nascono assolutamente per caso.** Negli anni 70 c'era una **crisi** molto forte e di fronte alla situazione di emergenza **occorreva reagire con l'adattamento per vedere le nuove opportunità.** La domanda che mio padre e i suoi fratelli si fecero era più o meno

questa: come possiamo traghettare l'attività da una situazione di emergenza ad una di crescita? **La risposta era rigenerare il business attraverso il cambiamento:** cessiamo la produzione degli stagionati concentrandoci solo formaggi freschi.

Trasformare un business familiare è una operazione che prevede cambiamenti di cultura organizzativa?

Spostarsi da una attività all'altra in vista della crescita ha comportato assumersi dei rischi finanziari in termini di investimenti nei locali dello stabilimento e in termini di valori perché c'era bisogno di coraggio e fiducia nel cambiamento, consapevoli che avrebbe creato valore. Abbiamo paradossalmente trovato tutto ciò nel viscerale attaccamento alla tradizione: **Nanni aveva avuto lo stesso coraggio avviando un nuovo business da zero.** Da un lato c'erano forze centrifughe che spingevano a ri-orientare la produzione verso il fresco che non era mai stata fatta prima e forze centripete che dicevano: ok, per governare il cambiamento dobbiamo trovare un punto fermo che non può essere altro che i valori trasmessi da Nanni. **Così come lui ebbe il coraggio di abbandonare il suo lavoro e mettersi in un settore nuovo, così mio padre e i suoi fratelli, animati dalla necessità e dalla passione, ebbero il coraggio di fare il salto.** Negli anni '80 lo stabilimento raggiunge i 7000 mq e la distribuzione



La famiglia Lazzarin

Latteria Montello Spa

dei prodotti si fa capillare in tutto il territorio nazionale: **Nonno Nanni diventa uno dei marchi più conosciuti in Italia.** Oggi lo stabilimento è dotato dell'impianto di coagulazione più grande d'Europa per la produzione di formaggi molli.

Come la terza generazione ha innovato la governance aziendale?

Agli inizi degli anni '90 nella direzione aziendale si fa avanti la terza generazione della famiglia Lazzarin, i nipoti di Nanni. L'azienda continua a crescere, aumentando il numero di dipendenti da 66 a 142, raggiungendo i 12000 mq di stabilimento, ampliando la profondità di gamma per esempio entrando nel mercato degli gnocchi. **La crescita degli affari ha moltiplicato l'esigenza di una adeguata governance che andava irrobustita con un maggiore coinvolgimento di professionalità ad hoc. Le abbiamo trovate nei manager. La grande innovazione portata in azienda dalla mia generazione è stata il coinvolgimento di figure esterne la famiglia nella struttura organizzativa.** Quando ad un certo punto crescono le dimensioni e di conseguenza cresce la complessità, il solo attaccamento alla tradizione secondo il mantra del "si è sempre fatto così" potrebbe non bastare più. **La questione della Presidenza, che deve restare nelle mani della famiglia l'abbiamo risolta con il sistema della rotazione triennale: ogni membro della famiglia la ricopre a turno per tre anni.** In tutti gli altri livelli dell'organizzazione abbiamo riscontrato miglioramenti perché **con l'ingresso dei manager abbiamo iniziato a lavorare per obiettivi più intensamente rispetto a quanto di faceva in passato.**

Che tipo di leadership è quella della terza generazione?

È una leadership orientata all'obiettivo e all'efficienza. **I rapporti familiari, fatti di alleanze e talvolta conflitti, hanno trovato una soluzione di continuità nell'allineamento ai valori** della tradizione e al rispetto delle competenze assegnato ad ogni membro della famiglia, **con il supporto dei manager** che hanno portato una visione di lungo periodo sui temi della programmazione strategica. Naturalmente bisogna essere bravi a scegliere le persone giuste, investendo poi in corsi di formazione e piani di crescita per il personale. **La visione manageriale ha vantaggio di supportare il perfezionamento di una gestione strategica di lungo termine.**

Pensate di aprire il capitale a nuovi investitori?

Siamo attenti al tema della quotazione che ci permetterà di espanderci raccogliendo capitale fra gli investitori, in ottica di ulteriore supporto alla crescita. Lasciando intatta l'identità della azienda con il suo core business industriale, ci sarà uno sviluppo della parte finanziaria.





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

Luglio | Agosto 2024

Settembre | Ottobre 2024



familybiz[®]
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Leggilo 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