

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

MAGGIO | GIUGNO 2025

familybiz[®]



IRENE RIZZOLI

AD

Delicious Rizzoli Spa- Soc. Benefit

***Modelli di Governance
e scelte responsabili
nel family business***



FRANCESCO ALLEGRINI

AD

Allegrini Wines Srl

***Acquisire la
maggioranza della
azienda di famiglia***



AMELIA PEGORIN

PRESIDENTE E - DIRETTORE CREATIVO

Saba Italia Srl

***Operazioni di
M&A nel
family business***



PIERANTONIO SGAMBARO

PRESIDENTE

Sgambaro Spa

***La Governarce
proprietaria
nel family business***

MAGGIO | GIUGNO 2025

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

DIRETTORE EDITORIALE

Davide Mondaini



CAPOREDATTORE

Sofia Tarana



EDITORE

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

STAMPA

Micropress Srl
via Alfonso Morini, 12 A
63900 Fermo
info@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: maggio 2025

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 **MODELLI DI GOVERNANCE
E SCELTE RESPONSABILI
NEL FAMILY BUSINESS**
Il caso Delicius Rizzoli Spa
Società Benefit

10 **ACQUISIRE LA MAGGIORANZA
DELL'AZIENDA DI FAMIGLIA**
Il caso Allegrini Wines Srl

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

16 **OPERAZIONI DI M&A
NEL FAMILY BUSINESS**
Il caso Saba Italia Srl

20 **LA GOVERNARCE PROPRIETARIA
NEL FAMILY BUSINESS**
Il caso Sgambaro Spa





DAVIDE MONDAINI
Direttore editoriale
dmondaini@mondainipartners.com

LinkedIn [davidmondaini](#)

YouTube [davidmondaini](#)

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



{ *introduzione* }

In questo numero:

Cara Imprenditrice, caro Imprenditore,

con piacere introduco il **numero di maggio-giugno** del periodico di FamilyBiz, il magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia.



Irene Rizzoli
AD
Delicious Rizzoli Spa-
Società Benefit

Delicious Rizzoli è un family business di Parma leader nel mercato delle conserve di pesce, tra cui i suoi filetti di alici. Nel distretto vocato alla tradizione delle conser-

> PAG. 6



Francesco Allegrini
AD
Allegrini Wines Srl

La Cantina Allegrini, situata a Fumane, in provincia di Verona è protagonista della storia della Valpolicella Classica fin dal XVI secolo: la famiglia Allegrini da allora.

> PAG. 10



Amelia Pegorin
Presidente e
Direttore creativo
Saba Italia Srl

È in provincia di Padova, a San Martino di Luperi, che inizia il salto imprenditoriale di Amelia Pegorin fatto di tanta fatica e di un po' di fatalità. Da insegnante elementa-

> PAG. 16



Pierantonio Sgambaro
Presidente
Sgambaro Spa

Sgambaro Spa è un'azienda veneta, con sede a Castello di Godego (Treviso), che lavora nel settore della pasta e dai primi anni del 2000 solamente con agricoltori italiani.

> PAG. 20



Tante altre avvincenti e stimolanti storie di famiglie imprenditoriali sono disponibili su www.familybiz.it.

Impresa forte, Famiglia di successo.

Davide Mondaini

{ 07 Innovare la governance aziendale }

{ 08 Innovare la governance familiare }

Modelli di Governance e scelte responsabili nel family business

Il caso Delicius Rizzoli Spa- Società Benefit

Intervista di **Sofia Tarana**



Delicius Rizzoli è un family business di Parma leader nel mercato delle conserve di pesce, tra cui i suoi filetti di alici. Nel distretto vocato alla tradizione delle conserve è con Emilio Rizzoli che, trasferendosi nel 1871 da Torino (dove lavorava il pesce azzurro pescato in Liguria) a Parma, arriva un “pezzo” di mare. Del resto, se a Parma ci fosse stato il mare non ci sarebbe stata nemmeno la necessità di conservare il pesce. È però nel 1974 che, per gemmazione familiare, viene fondata la Delicius Rizzoli- ultima azienda nata del distretto ittico- che avvia un rapido processo di sviluppo, costruendo la propria identità con etica e attenzione all’impatto ambientale- fino a diventare nel 2023 società Benefit. Le scelte responsabili di questa realtà riguardano non solo la sostenibilità, ma anche la governance aziendale e il proprio management: «abbiamo avuto la fortuna di selezionare persone che hanno compreso la nostra dimensione familiare, credo che questo sia l’elemento fondamentale, perché se non c’è allineamento tra visioni e aspettative la scelta rischia di essere un boomerang. Infatti, abbiamo scelto queste figure condividendo gli obiettivi- sicuramente numerici, ma anche di rispetto di certi valori- per noi la sostenibilità è molto importante e l’abbiamo condiviso internamente». Ha argomentato così l’AD, Irene Rizzoli, riguardo al governo della sua impresa e al suo percorso di managerializzazione condotto insieme al padre Emilio Rizzoli (omonimo del bisnonno), la madre Maria Grazia Guattelli e il fratello Andrea Rizzoli.



Irene Rizzoli

AD

Delicius Rizzoli Spa- Società Benefit

Come si diventa un family business leader nel mercato delle conserve ittiche?

Delicius nasce a Parma 50 anni fa- c’è da considerare che Parma è il distretto più importante per le conserve ittiche- **sotto la spinta del mio bisnonno Emilio Rizzoli, che aveva fondato qui una delle sue prime aziende che si chiamava: “Tosi e Rizzoli”**. È questo il motivo per cui un territorio lontano dal mare riesce comunque, con le sue competenze maturate, a diventare elemento fondamentale per la contaminazione del sapere. **Delicus**, quindi, **dal punto di vista** banalmente **anagrafi-**

co è l'ultima nata delle aziende di questo distretto però, nel giro degli ultimi 50 anni, è riuscita a diventare leader di mercato portando avanti come strategia quella della qualità del prodotto. Delicius è stata la prima ad avviare una multy plant strategy: è vero che le acciughe sono lontane dal mare, ma **già a partire dagli anni '60 aveva iniziato a fondare sui luoghi di pesca i propri stabilimenti**- ovviamente l'acciuga è un pesce altamente deperibile, quindi il poter avere uno sbocco sul mare e lavorare il pesce entro le 24 ore dalla pesca garantiva un prodotto finale più buono, più sicuro e più curato. **Il primo stabilimento sul mare era stato fondato a Cefalù, in Sicilia, e poi negli anni si sono aggiunti altri stabilimenti (sempre vicini al mare): in Croazia, in Albania e in Tunisia.** Questo ha previsto che Delicius iniziasse a costruire un sistema integrato di software per la tracciabilità, la rintracciabilità il tutto corredato da una grande attenzione igienico sanitaria (laboratori di ricerca su ogni stabilimento, personale tecnico formato in loco, ...). **Sicuramente è grazie alla cura che riponiamo verso tutta la nostra filiera che siamo diventati leader nel mercato delle conserve ittiche**, tanto è vero che nel 2012 siamo stati i primi in Italia ad ottenere la certificazione della filiera- ai tempi non si la filiera non era così attenzionata e aver anticipato i tempi è stato un fattore critico per noi di successo. Inoltre, **abbiamo**

sempre avuto molto a cuore il racconto delle nostre produzioni ed artigianalità (le nostre conserve ittiche sono fatte tutte a mano)- raccontare questa tradizione **tipicamente italiana** era per noi un obiettivo di cultura molto importante (da qui è nato in collaborazione con Mondadori il nostro libro dal titolo *Alice o Acciuga?*).

I dati di oggi confermano le scelte fatte?

Delicius fattura circa 53 milioni di euro e abbiamo **5 laboratori di ricerca, i dipendenti nella sede di Parma sono circa 40** (se invece parliamo delle controllate collegate superiamo i 300 dipendenti), abbiamo **4 stabilimenti di produzione, vendiamo circa oltre 23 milioni di confezioni all'anno** e circa il 15% del nostro fatturato è dato dai mercati esteri.

Come si è modificata negli anni la Vs. struttura societaria e che modello di governance aziendale Vi caratterizza?

La Delicius è una Spa dove sono rappresentati tutti i membri della famiglia: **mia madre (Maria Grazia Guatelli) e mio padre (Emilio Rizzoli), che sono i fondatori dell'azienda, mio fratello (Andrea Rizzoli) ed io.** Devo dire che la struttura societaria, di fatto, non è cambiata particolarmente se non per il fatto che **nel 2023 siamo diventati società Benefit**- noi avevamo già iniziato a partire



dal 2020 ad iniziare il nostro percorso di rendicontazione con un report di sostenibilità- ci sembrava di essere in ritardo, poi abbiamo constatato che in realtà abbiamo fatto scelte anticipatrici dei tempi. Al momento **tutti i membri della famiglia sono all'interno del CdA. Da diversi anni è già iniziato il processo di managerizzazione** della nostra azienda di famiglia **partendo con alcune figure apicali e toccando con mano la loro professionalità e, poi man mano, strutturandoci per avere nuove competenze manageriali esterne** all'interno della nostra realtà. Queste figure sono state selezionate con degli head hunters, **cercando dei profili con esperienze in multinazionali ma che avessero anche una proiezione sull'azienda di famiglia**- sono dinamiche completamente diverse. Anche se, indubbiamente, **un background multinazionale è un elemento fondamentale per un family business per assumere comportamenti professionali e formali**. Abbiamo avuto la fortuna di **selezionare persone che hanno compreso la nostra dimensione familiare, credo che questo sia l'elemento fondamentale, perché se non c'è allineamento tra visioni e aspettative** (che devono combaciare) **la scelta rischia di essere un boomerang**. Infatti, **abbiamo scelto queste figure condividendo gli obiettivi**- sicuramente numerici, ma anche di posizionamento, visione del mercato e **rispetto di certi valori- per noi è molto importante, essendo diventati società Benefit, il rispetto verso la sostenibilità** (tema etico di appartenenza e scelta che abbiamo condiviso internamente e che ci ha portato all'eliminazione della plastica dai nostri imballi, dato il problema che questo materiale ricopre nei mari e che comporta tutta una serie di complessità).

La governance familiare, invece, è un tema sul quale dovete ancora innovare?

Siamo un family business composto da quattro membri che hanno unità e armonia, aldilà dei confronti più o meno accesi. **Fino ad ora possiamo dire di aver ben gestito la convivenza generazionale**. È ovvio che **con l'affacciarsi, probabilmente, in futuro di nuove generazioni è già stato definito** (seppur non concluso) **un percorso di patti familiari**- proprio perché non vogliamo trovarci nell'ipotesi di non trovarci d'accordo. Finché si tratta di genitori e figli la gestione della convivenza è più semplice, quando si arriva alla fase dei nipoti au-

menta la complessità familiare e quindi possono esserci più difficoltà. Non vogliamo cadere in trappole di tensioni e vogliamo mantenere questo equilibrio che ci caratterizza. Abbiamo già selezionato anche i professionisti che ci accompagneranno in questo percorso avviato inerente ai patti di famiglia.

La successione del vostro family business è però ancora in atto...

Per adesso, in realtà, **non si è ancora concluso il primo passaggio generazionale**- siamo solo io e mio fratello e non ci sono giovani discendenti in campo. Non stiamo ancora quindi pianificando il secondo. Devo dire che il fatto di esserci dati dei ruoli e avendo ognuno la propria autonomia gestionale su determinati ambiti, non prospetta criticità nell'avvicendamento. Tuttavia, è già stato pianificato, dal momento che ci sono all'orizzonte nuove generazioni, di definire un certo tipo di passaggio.

Tra gli scenari futuri di crescita, prevedete l'apertura del capitale?

No, al momento non ne sentiamo la necessità- abbiamo le idee molto chiare su dove e come vogliamo andare e vogliamo andarci con i nostri mezzi. **Crediamo che sia un percorso sostenibile**, forti del nostro percorso- siamo cresciuti sostenendo la nostra crescita in autonomia. **Il nostro è un mercato ancora molto tradizionale e di conseguenza va alimentato in modo organico e con le proprie forze, dove la famiglia e la propria storia sono sicuramente per noi linfa allo sviluppo.** ■



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 la maggioranza dell'azienda di famiglia

Il caso Allegrini Wines Srl

Intervista di **Camilla Rocca**



La Cantina Allegrini, situata a Fumane, in provincia di Verona è protagonista della storia della Valpolicella Classica fin dal XVI secolo: la famiglia Allegrini da allora, tramanda la cultura della vite e del vino. L'azienda vanta nel 2023 un fatturato pari a 21,25 milioni di euro e una commercializzazione in circa 90 nazioni diverse: il mercato italiano rappresenta il 40% delle vendite totali, mentre il restante 60% trova sbocco all'estero. A fine 2023 i fratelli Francesco, Matteo e Giovanni hanno acquisito la maggioranza delle quote aziendali e promosso la nascita nel 2024 di Allegrini Wines, realtà capofila che ingloba tutte le attività nel settore vitivinicolo: «la ridefinizione dell'assetto societario è sfociato nell'acquisizione da parte mia e dei miei fratelli della maggioranza delle aziende di famiglia». Nel contesto della nuova governance sono stati ridefiniti anche i ruoli di ogni membro e il modello è «sostanzialmente quello di una governance familiare integrata con una struttura manageriale professionale» come spiega l'intervistato Francesco Allegrini, classe 1987, amministratore delegato dell'azienda, protagonista con la sua testimonianza di questa intervista per FamilyBiz.

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

La nostra è un'azienda storica della Valpolicella, che affonda le sue radici in questo splendido territorio fin dal **1854**. È stata avviata dal nonno, Giovanni **Allegrini**, un uomo semplice, ma dalla



Francesco Allegrini

AD

Allegrini Wines Srl

grande operosità, che ha trasformato quella che in origine era un'impresa agricola in una realtà diventata negli anni solida, efficiente e innovativa. **La sua scomparsa nel 1983 segna il passaggio dell'azienda nelle mani di mio padre Franco e dei miei zii Walter e Marilisa**, che hanno portato avanti con entusiasmo quanto di buono aveva seminato il loro genitore. Papà, ad esempio, insieme all'enologo Roberto Ferrarini, ha fortemente voluto il Centro di Appassimento "Terre di Fumane", fondato nel 1997 e considerato il più innovativo della Valpolicella. L'eredità più importante che ci ha trasmesso è la fiducia nella ricerca e nell'innovazione tecnologica che ne deriva.

Proprio il suo spirito "controcorrente" ci ha ispirati nel compiere il passo necessario a **uscire dalla situazione di "stallo" in cui ci sentivamo intrappolati** ormai da un po'. **A dicembre 2023, insieme ai miei fratelli Matteo e Giovanni, abbiamo infatti ridefinito la governance di Allegrini acquisendo la maggioranza delle quote aziendali (l'86%), mentre nostra cugina Silvia, figlia di zio Walter, è rimasta proprietaria della restante parte (il 14%)**. Lo step successivo è stato portato a termine di recente con la nascita di **Allegrini Wines, la realtà capofila che ingloba tutte le attività della nostra famiglia nel settore vitivinicolo** e che intende ancora di più mettere al centro il vino e la sua valorizzazione. Sotto questo cappello rientra in primis Allegrini, lo storico marchio che da sempre promuove i "signature wines" della Valpolicella nel mondo, affiancato da Allegrini Wine Distribution, la società di distri-

buzione che, in aggiunta ai vini in gamma, riunisce una selezione di realtà produttive affini per filosofia e rispetto della tradizione, prima fra tutte Corte Giara, la linea, creata nel 1989, dedicata ai vini con un ottimo rapporto qualità-prezzo. Ultima, ma non per importanza, è Tenuta Merigo, il nuovo centro produttivo in corso di realizzazione, dedicato anche all'accoglienza enoturistica.

A che punto siete, oggi, come impresa?

La nostra impresa è leader a livello mondiale nella produzione dei vini iconici della Valpolicella, primo fra tutti l'Amarone, ma anche il Valpolicella Classico, quello Superiore e il Lugana. Dal momento che il nostro obiettivo è quello di valorizzare al meglio i prodotti di questo territorio, unico per proprietà del terreno e condizione climatica, la quasi totalità delle nostre attività sono rivolte a questo scopo. Siamo estremamente convinti della qualità dei nostri vini e i dati ci danno ragione: **abbiamo chiuso il 2023 con un fatturato pari a 21,25 milioni di euro**. La produzione annuale di Allegrini si attesta su circa 1 milione di bottiglie, mentre quella di Corte Giara è pari a 1,3 milioni. Per entrambi i brand, la commercializzazione avviene in circa 90 nazioni diverse. **Il mercato italiano rappresenta il 40% delle vendite totali, mentre il restante 60% trova sbocco all'estero**. Il patrimonio vitivinicolo di Allegrini Wines consta di oltre 150 ettari che si sviluppano prevalentemente nell'area della Valpolicella Classica, ma anche a Lugana e Soave. Per Corte Giara, nello specifico, si registra un'espansione anche in Valpolicella Orientale e Verona Est.



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

La nostra continua a essere un'azienda familiare, ma

a conduzione manageriale e condivisa, in cui ogni dipartimento ha il suo manager. **Io ricopro il ruolo di Amministratore Delegato** e, come tale, gestisco gli aspetti istituzionali e esecutivi. **Giovanni**, in quanto **coordinatore della cantina**, svolge un ruolo attivo nei processi produttivi e vigila sulla qualità dei prodotti affinché non venga meno la loro coerenza con lo stile aziendale, supervisionando la Ricerca e Sviluppo e svolgendo anche un ruolo di Brand Ambassador. **Matteo**, in qualità di **Coordinatore Export**, cura i rapporti con l'estero attraverso viaggi di rappresentanza in tutto il mondo al fine di promuovere l'azienda come eccellenza italiana. **Silvia** è invece la **Responsabile delle Comunicazioni Esterne** e si occupa del coordinamento delle partnership strategiche che abbiamo intrecciato negli anni (Guggenheim Intrapresae, Altagama, Comitato Leonardo, Comitato Grandi Cru e Famiglie Storiche).

Per le aree amministrative più specifiche ci siamo rivolti e/o abbiamo confermato professionisti che da anni affiancano il nostro lavoro, come Luca Ardiri, il nostro direttore commerciale, Paolo Mascanzoni, direttore di produzione, e Oscar Lanciani, direttore italiano per l'export.

Tutti insieme formiamo un team particolarmente affiatato, che opera ogni giorno in perfetta sintonia. Ognuno di noi ricopre il ruolo che meglio si concilia con le proprie attitudini. Stesso discorso vale per il management, che ci supporta in maniera decisiva in questa nuova fase, esprimendo con entusiasmo le proprie idee e potenzialità.

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

Da quando io e i miei fratelli, insieme a nostra cugina Silvia, abbiamo preso in mano l'azienda nel mese di dicembre 2023, il nostro rapporto è diventato ancora più coeso. Ci confrontiamo costantemente sulle decisioni da prendere poiché, **nonostante il taglio manageriale dato all'azienda, la supervisione di tutto rimane pur sempre in capo a noi**. Ognuno di noi, come già spiegato, ha un ruolo ben definito, ma le scelte più importanti vengono vagliate da



ALLEGRINI WINES

tutti e non c'è decisione che non venga presa all'unanimità.

Qual è la strategia dell'azienda che ha spinto a questa ristrutturazione pro-

prietaria?

La ristrutturazione proprietaria nasce dalla volontà di concentrare gli investimenti e l'attenzione sulla Valpolicella. Un'accelerazione è nata a seguito della morte prematura di mio padre, che ha fatto sì che il cambio generazionale fosse repentino e forzato. Questo, però, ha dato una propulsione importante alla **ridefinizione dell'assetto societario, sfociato nell'acquisizione da parte mia e dei miei fratelli della maggioranza delle aziende di famiglia**- oggi racchiuse nel nome Allegrini Wines.

Come concretamente è stata realizzata l'operazione?

Dopo una lunga trattativa, **nel dicembre 2023 si è dato il via alla definizione finale dell'acquisizione delle quote di maggioranza di Allegrini Wines e Allegrini Società Agricola, oltre alla proprietà dei vigneti in Lugana**. Era nostra intenzione salvaguardare il parco vitato dell'azienda collinare in Valpolicella Classica, cosa che siamo riusciti a fare. **A seguito abbiamo ridefinito i ruoli di ogni componente dell'azienda definendo un CdA per Allegrini Wines**, dove sono presente in qualità di presidente affiancato da mio fratello Matteo e mia cugina Silvia. Per la società agricola, invece, il consiglio direttivo vede sempre me e Silvia affiancati da mio fratello Giovanni.

Se avete già ridefinito la vostra governance, che modello avete adottato?

Dopo l'acquisizione della maggioranza delle quote societarie (da parte mia e dei miei fratelli Matteo e Giovanni) io ricopro il ruolo di Amministratore Delegato, Giovanni è il nostro Cellar Coordinator & Brand Ambassador, Matteo si occupa delle relazioni internazionali, mentre Silvia gestisce le Relazioni esterne e il coordinamento con i partner strategici. **Nel contesto della nuova governance, stiamo costruendo una struttura manageriale che ci permetta di continuare a crescere e innovare, mantenendo saldo il legame con le nostre radici**. La nostra visione rimane quella di porre al centro il vino, la qualità, l'innovazione e gli investi-

menti, portando avanti il progetto iniziato da nostro padre Franco. **Il modello che abbiamo adottato è sostanzialmente quello di una governance familiare integrata con una struttura manageriale professionale. Questo tipo di governance è tipico di aziende familiari in crescita, che vogliono mantenere il controllo sulle decisioni strategiche chiave**, ma al contempo professionalizzare la gestione operativa per favorire espansione e innovazione. In questo caso, **noi membri della famiglia Allegrini rimaniamo al centro delle scelte strategiche** (io come Amministratore Delegato, Giovanni e Matteo in ruoli di coordinamento specifico, Silvia nelle Relazioni esterne e nella gestione di Corte Giara). Parallelamente, **si prevede la nomina di un Consiglio di Amministrazione che includerà manager qualificati esterni alla famiglia per gestire la complessità crescente dell'azienda. Questo modello combina la visione e la continuità familiare con competenze esterne**, assicurando una gestione efficiente e focalizzata sullo sviluppo di lungo termine. In tal senso, la famiglia mantiene il controllo del cuore dell'impresa, ma affida ad esperti specifiche aree operative per potenziare il processo decisionale e garantire che l'azienda sia competitiva a livello globale.

Qual è la sfida più grande finora affrontata? Probabilmente la sfida più grande affrontata finora riguarda la capacità di rispondere in maniera efficace all'andamento generale del mercato del vino facendo, se necessario, delle scelte anche coraggiose. In tal senso ad aprire la strada è stato mio padre Franco, promotore nel 1990 di una vera e propria rivoluzione produttiva - unire una percentuale di uva passita al vino prodotto da uve fresche - che si è concretizzata nella nascita di Palazzo della Torre. Questo vino ha visto la luce in un periodo storico in cui si stava consolidando la tecnica del Ripasso, in cui, però, papà non ha mai creduto completamente. Non concepiva la possibilità di creare un vino longevo e complesso partendo da quello che considerava un sottoprodotto esausto: le vinacce. A partire da questa intuizione, Palazzo della Torre diventa ben presto uno dei rossi italiani più amati e apprezzati. Premiato per 6 volte nella classifica dei Top 100 di Wine Spectator, è uno dei vini che hanno reso Allegrini famosa nel mondo.

Attualmente, con le nuove generazioni che prediligono dei vini più leggeri, per non parlare del fat-

to che sempre più persone scelgono di consumare bevande alcol-free, siamo alle prese con una nuova entusiasmante sfida. L'Amarone è sicuramente il prodotto, tra quelli della nostra gamma, a risentire maggiormente di questa tendenza, vista l'elevata percentuale alcolica che lo contraddistingue. Al fine di rimediare a questa situazione, stiamo lavorando per dar vita a un prodotto più fresco e beverino che mantenga il suo gusto distintivo, sfruttando anche gli studi compiuti dai ricercatori del centro di appassimento Terre di Fumane, che ogni anno si distingue per i suoi traguardi tecnologici in materia di viticoltura. Fortunatamente il nostro catalogo di prodotti è ricco e variegato, adatto a tutti i gusti. Possiamo infatti contare su una serie di vini come il Valpolicella Superiore che, essendo più leggero, in questo momento particolare incontra facilmente i palati dei consumatori.

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

A livello di fatturato abbiamo avuto un leggero calo rispetto al 2022, dovuto al generale trend di mercato, ma siamo tuttavia molto felici della chiusura dello **scorso anno perché abbiamo registrato un 6% in più sulle vendite oltreoceano. Nel 2024 stiamo riscontrando una ripresa**, seppur leggera, **che a mio avviso ci porterà a chiudere in linea al 2023, con un aumento sull'estero.**

Il nostro impegno in questo frangente è quello di riposizionare il brand, soprattutto in Italia, concentrandoci sull'HO.RE.CA. e sulla razionalizzazione dei prodotti. Indipendentemente dalle circostanze, **gli investimenti sono una componente importante della nostra strategia aziendale in un'ottica di crescita e sviluppo**, ragion per cui abbiamo destinato uno sforzo economico significativo alla creazione del nuovo centro produttivo, Tenuta Merigo, che ci permetterà di implementare una produzione sostenibile oltre ad aprirci al settore



dell'ospitalità, un progetto che avevamo in cantiere da diverso tempo e che finalmente vede vicina la sua concreta realizzazione.

Quali sono state le innovazioni rispetto al business familiare tramandato?

Rispetto alla generazione che ci ha preceduto ci contraddistingue una spiccata sensibilità verso la sostenibilità. È anche nostro dovere tentare di contenere gli effetti del cambiamento climatico ed è per questo che scegliamo di avere ogni giorno un approccio attento all'efficientamento energetico e al rispetto della biodiversità e dell'ecosistema. In questo contesto, si inserisce la scelta di coltivare esclusivamente vigneti in collina. I vigneti collinari presentano, infatti, un'esposizione solare ideale durante tutte le ore del giorno e, grazie all'azione esercitata dai Monti Lessini, che garantiscono un clima controllato tutto l'anno evitando pericolose ghiacciate e caldi torridi, è possibile contrastare l'azione del surriscaldamento globale sulla maturazione delle uve, basata non più sul calore, ma sulla luce, e ottenere una maturazione fenolica più lenta con conseguente riduzione della percentuale di alcol nel prodotto finale.

Quali i piani futuri?

Per quanto riguarda Allegrini, la strategia aziendale si concentrerà sulla premiumizzazione del brand, puntando sui nostri cavalli di battaglia che sono La Poja - corvina in purezza che non subisce il processo dell'appassimento - e Fieramonte, Amarone della Valpolicella Classico Riserva.

In più, sta prendendo vita un progetto interamente dedicato a nostro padre Franco che consiste nella selezione di una parte della produzione di Amarone

Riserva delle migliori annate. Allo stesso tempo, stiamo sviluppando un Valpolicella Superiore per dimostrare il nostro costante impegno per la qualità dei prodotti del marchio storico di famiglia.

In seguito alla definizione della nuova Brand Architecture, Corte Giara è diventata una delle realtà accolte sotto la sigla Allegrini Wine Distribution. L'impegno per il futuro è quello di valorizzare questo marchio in quanto realtà indipendente, posizionandolo sul mercato in maniera sempre più strategica. Last but not least, Tenuta Merigo, il nuovo centro produttivo e luogo dedicato all'ospitalità, così chiamato in omaggio alla nostra nonna paterna Tonina (Merigo era il suo cognome da nubile). Si tratta di un progetto che sarà completato in 3-4 anni e che rappresenterà il cuore pulsante del nuovo corso aziendale: una struttura moderna e di design, attenta ai consumi energetici e all'innovazione tecnologica dal punto di vista della produzione, che si inserirà in perfetta simbiosi con il territorio circostante e diventerà un'importante destination enoturistica.

Perché, secondo voi, in Italia si realizzano ancora poche semplificazioni proprietarie?

In Italia le semplificazioni proprietarie sono spesso difficili da attuare per via della complessità delle strutture aziendali familiari. Spesso le famiglie sono numerose e tendono a preservare l'assetto tradizionale e le dinamiche di potere, il che può rallentare processi decisionali o trasformazioni necessarie per garantire una maggiore competitività sul mercato globale. Tuttavia, noi abbiamo scelto di andare in questa direzione proprio per costruire una struttura più solida e agile. ■





www.mondainipartners.com



**Consulenza strategica
per family business
lungimiranti**

Le nostre aree di attività

RIORGANIZZAZIONE
E **SVILUPPO**

RISTRUTTURAZIONE
E **RILANCIO**

FAMIGLIA, IMPRESA
E **GOVERNANCE**

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



{ 09 Aprire il capitale e sviluppare aggregazioni }

{ 10 Attuare Exit strategy }

Operazioni di M&A nel family business

Il caso Saba Italia Srl

Intervista di **Sofia Tarana**



È in provincia di Padova, a San Martino di Luperi, che inizia il salto imprenditoriale di Amelia Pegorin fatto di tanta fatica e di un po' di fatalità. Da insegnante elementare e filosofa di inclinazione, per senso di responsabilità passa ad occuparsi del piccolo laboratorio di tappezzeria di famiglia. Scopertasi imprenditrice, è grazie alla sua grande determinazione che la sua piccola impresa si evolve: messo a frutto il suo bagaglio umanistico, con un'intuizione scompare il concetto di divano rivoluzionandone i paradigmi e nasce così nel 1987 Saba Italia- noto marchio di design nel settore imbottiti con un'estetica flessibile, al femminile, fatta di colori accoglienti. Negli anni l'azienda si sviluppa fino a raggiungere una dimensione internazionale e una presenza in 60 paesi del mondo, allargando l'offerta ad altri prodotti di living pur mantenendo il core business del divano. La crescita porta Amelia ad interrogarsi sul futuro: la figlia Alessandra Santi, Responsabile Comunicazione in Saba, tiene stretto il suo talento e le sue inclinazioni scegliendo di non avvicinarsi nella leadership. Così nel 2018 Amelia entra a far parte del Gruppo IDB (oggi Dexelance), polo aggregatore di aziende del design italiane, che mantenendo invariate l'identità e il management supporta Saba nel rafforzamento della sua governance, assicurandone la continuità. In questa intervista Amelia Pegorin, ora Presidente e Direttore Creativo di Saba, ci racconta la sua impresa.



Amelia Pegorin

Presidente e Direttore creativo
Saba Italia Srl

Da maestra elementare a Presidente e Direttore creativo del suo family business: la sua storia e quella di Saba Italia...

È una storia molto bella e anche un po' "magica". **Vengo da una cultura umanistica- da giovane non avevo di certo l'ispirazione di diventare imprenditrice**, ero molto lontana da questo tipo di obiettivo. Le circostanze della vita però, a volte, non ce le cerchiamo noi: **la motivazione che mi ha spinto ad intraprendere questo percorso è stata la necessità di dovermi prendere cura della piccola tappezzeria di famiglia**. Mi sono trovata a prendere questa decisione facendo un salto quantico- da giovani non si ha la presunzione di riuscire a vedere nell'orizzonte lungo della vita come si evolveranno le cose. Io credo sempre che il voler fare del nostro meglio è il primo ponte per creare delle condizioni straordinarie e l'affidarsi a volontà che non sono nostre aprono su noi stessi un ventaglio di talenti che non pensavamo di avere. Nella mia vita

è successo questo. **Quando ho fatto questa scelta avevo 27 anni e già 9 anni di ruolo come insegnante**, dopo aver vinto un concorso grazie a tanto studio. Ho iniziato dicendo che per me è stata una storia "un po' magica" perché io mi sono innamorata di quello che facevo, cercando di guardare i divani dal mio punto di vista. **Ho attinto al mio bagaglio umanistico, fatto anche di pensieri filosofici e ho scomposto il prodotto-** ero molto affascinata dal concetto della flessibilità e dalla semplificazione, più le cose sono semplici e più nelle nostre mani possono dare origine a cose complesse (il complesso, invece, è pachidermico da muovere). Quindi, **sono partita da prodotti di imbottito semplici e flessibili-** non volevo dipendere da dualismi come penisola destra/sinistra, perché dobbiamo crearci dei paradigmi definiti? **Questa è stata la mia chiave di lettura ed è così che nel 1987 è nata Saba Italia.**



A che punto è Saba Italia oggi?

Saba ha chiuso l'anno corrente a 22 Milioni, conta 63 dipendenti e ci muoviamo sul 60 paesi del mondo- dove da un punto di vista di fatturato siamo intorno al 40% Italia e un 60% estero, con una distribuzione che si sta piano piano muovendo verso un target di mercato qualificato. È **un'azienda a cui, tra i suoi valori aggiunti, viene riconosciuta l'originalità e l'identità**- aspetto che in questi anni, mi permetto di sottolineare, è fondamentale. Il fatto di aver preservato- a denti stretti talvolta e con grande fatica- questi pilastri ci hanno portati non a numeri iperbolici, ma a **crescere sempre con costanza** senza perdere i nostri contenuti **prosperando intorno a dei driver molto precisi**, che vanno oltre ai limiti temporali di un fondatore. **Saba è nata intorno al mondo dei divani**, pochi prodotti di lunga permanenza di ca-

talogo, un'estetica al femminile con linee morbide e abbracciano colori accoglienti. Ora la nostra grande sfida è costruire attorno al divano uno spazio ed elementi, altrettanto flessibili, che vengano riconosciuti come Saba.

Oltre a lei in azienda è presente anche sua figlia....

Ho una figlia, si chiama Alessandra Santi. Si è laureata in scienze delle relazioni pubbliche per una sua natura altamente empatica e relazionale. Attraverso di me è stata imbevuta, fin da piccola, nel mondo del design- anche se **io non le ho mai fatto vessazioni per entrare in Saba e non l'ho mai fatta sentire predestinata ad entrare un giorno nell'azienda**. Ho sempre guardato mia figlia come altro da me. **Alessandra, di sua spontanea volontà**, dopo un percorso indipendente



**Amelia
Pegorin**

**Alessandra
Santi**

come PR nella moda, **ha deciso di entrare in Saba per occuparsi della comunicazione**- mai avrei pensato prima che la comunicazione fosse un volano fondamentale per un'azienda. **Tutto è stato naturale**. Ognuno deve apportare nella vita, e nel lavoro, quel tassello per il quale è perfetto a comporre il quadro. Il tassello di Alessandra era ed è perfetto per quel ruolo.

Nel 2018 la scelta di entrare in IDB (oggi Dexelance) società quotata in borsa lo scorso anno...

Ottobre 2018, dopo due anni di auto-analisi e esame di ciò che questo Gruppo poteva offrire, ho sentito forte la preoccupazione verso il futuro (l'azienda iniziava davvero a crescere, mia figlia ha un determinato taglio professionale e in un'azienda di famiglia tutto è famiglia). **L'azienda non aveva bisogno di essere salvata, anche perché per l'ingresso in IDB le condizioni erano: bilanci sani, una storia raccontabile e valori che potessero essere nutriti nel tempo. Avevo il grande desiderio di dare a questa azienda una visione futura**, che andasse aldilà della debolezza data dal mio tempo fisico. Ho fatto questa scelta quando ero ancora giovane e in un momento in cui non ne avevo bisogno. Ho meditato su tutti gli scenari e ne ho presi tanti in considerazione. **Quando sono stata contattata- cominciavamo ad essere riconosciuti e ho visto la proposta e il piano di sviluppo del Gruppo IDB è come se mi fossi sentita un abito cucito su misura: venivano garantiti due punti fondamentali**, ovvero **l'identità** (nessun manager dall'esterno veniva qui a dettare le politiche) e la **cura delle persone interne**.

Come vi sta supportando nella vostra nuova fase di sviluppo e rafforzamento dell'organizzazione? Che tipo di governance aziendale vi caratterizza?

Il modello di sviluppo di IDB (ora Dexelance per rebranding) **supporta proprio garantendo una visione strategica comune nelle operazioni**, faccio come esempio l'internazionalizzazione: un conto è farlo come singola azienda, un conto è farlo trainata da un Gruppo di questa portata. Sicuramente questa è una tutela in termini di pericoli e danni economici. Nella digitalizzazione noi, altro esempio, abbiamo fatto passi da gigante- **IDB è sta-**

to un grande driver di crescita, senza ingerenze esterne- noi abbiamo mantenuto il nostro management che poi è entrato anche nella governance (alcune persone fanno parte del CdA). Una figura che è stata importantissima è stato uno dei manager del Gruppo IDB, il Dott. Giorgio Gobbi- a lui dobbiamo tutta una serie di dinamiche da mettere in atto per rendere più rapida ed efficiente l'organizzazione interna. In questo schema, ovviamente, questa è un'azienda che si sta managerializzando. **Con la quotazione in borsa di IDB, che è avvenuta 2 anni fa, le prospettive sono l'aumento della visibilità con conseguenti relazioni più qualificate**.

L'acquisizione da parte di IDB (oggi Dexelance) ha a che fare con ragioni di continuità, come vede dunque il futuro per il suo family business?

Lo vedo come crescita di questo management, che insieme a me sta governando l'azienda e spero che **questo modello di impresa diventi con loro: l'impresa futura**. Per tanto tempo avevo una sorta di transfert: Saba era Amelia, Amelia era Saba- l'identità di Saba ero io. **Ad un certo punto Saba è cresciuta**, è diventata così "tanto" **che l'ho vista altro da me. Questo altro da me è dato da quelle 63 persone che ci lavorano che poi sono 63 famiglia- che vanno guardate con la consapevolezza che tutto questo non può e non deve finire con me**. Il modello di business futuro è continuare a trasferire questo concetto, perché ogni azienda crea un distretto di benessere, come strumento sociale che va oltre al tuo patrimonio. Dire che è una famiglia è una parola grossa, ma anche la famiglia nel suo interno è una piccola impresa dove si deve trovare serenità. **L'impresa è un corpo sociale che non va identificata con il fondatore, altrimenti muore con lui**. ■

The logo for Saba, featuring the word "saba" in a bold, lowercase, sans-serif font, followed by a trademark symbol (TM).

La Governarce proprietaria nel family business

Il caso Sgambaro Spa

Intervista di **Camilla Rocca**



Sgambaro Spa è un'azienda veneta, con sede a Castello di Godego (Treviso), che lavora nel settore della pasta e dai primi anni del 2000 solamente con agricoltori italiani, con produzione certificata "100% Grano Duro Italiano". L'impresa, che conta 54 dipendenti, ha prodotto un fatturato di 26 milioni nel 2023 ed è da tre generazioni una realtà familiare che mira a divenire Società Benefit. Interessante come testimonianza sul tema della governance proprietaria ed exit soci: "Nel 2020 io e i miei fratelli abbiamo chiuso l'acquisizione dell'intero pacchetto azionario dai cugini. Una scelta fatta per mantenere l'azienda in famiglia" spiega l'intervistato Pierantonio Sgambaro, presidente di Sgambaro Spa, che insieme al fratello Roberto, gestisce oggi l'azienda di famiglia.

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

Il primo pastificio Sgambaro nasce a Cittadella nel 1947 per opera di mio nonno, Tullio Sgambaro, e della moglie Maria. **L'anno di svolta, però, è il 1962 con la costruzione dello stabilimento a Castello di Godego con il passaggio dell'attività da realtà artigianale a industriale.** I figli di Tullio riuniscono e consolidano l'attività molitoria e la pastificazione, dividendosi anche i ruoli nell'azienda: Enzo gestisce l'attività di vendita, Dino cerca il contatto diretto con gli agricoltori. Nel 1968 vengono costruiti 21 silos in Puglia per immagazzinare il grano senza intermediari, e nei primi anni '70 viene completata la costruzione del molino



Pierantonio Sgambaro

Presidente
Sgambaro Spa

adiacente al pastificio portando alla **nascita della filiera corta di produzione Sgambaro**. Nuova svolta nei **primi anni 2000**, quando viene deciso di intraprendere **solo produzioni di eccellenza**, collaborando esclusivamente con gli agricoltori italiani e dal **2003 Sgambaro diviene la prima azienda in Italia a certificare un pacco di pasta dall'origine e ottenere la certificazione "100% Grano Duro Italiano"**.

A che punto siete, oggi, come impresa?

Oggi **siamo una Società per Azioni, un'azienda di medie dimensioni**, 100% italiana, fortemente radicata nel territorio veneto e siamo una realtà impegnata nel raggiungere il benessere delle persone e dell'ambiente. Lo facciamo offrendo una **pasta di alta qualità, prodotta con solo grano duro italiano da una filiera corta**, che garantisce freschezza della semola e minor impatto ambientale legato ai trasporti e selezionando grani antichi con elevate proprietà nutrizionali, nell'ottica di creare un nuovo concetto di pasta biologica che unisca salute, energia e bontà.

Benessere per l'ambiente si traduce per noi di Sgambaro in un percorso che contribuirà, in 10 anni, dal 2020 al 2030, ad un'economia "Climate Positive", capace di sottrarre all'atmosfera più anidride carbonica di quanta ne rilascia con la propria attività. **Siamo un'azienda che ha l'ambizione di crescere ancora di più, sia in Italia, sia all'estero e che nel futuro mira a diventare Società Benefit**.

Come è organizzata l'azienda a livello societario? Che intervento di governance avete attuato con l'acquisizione della quota dei cugini?

Nel 2020 io e i miei fratelli Roberto e Sandra abbiamo rilevato, tramite il veicolo societario Gen4 Srl, l'intero pacchetto di azioni sociali in mano ai nostri cugini Flavio, Valentina e Maria Antonietta Sgambaro, acquistando il loro 47,82% di capitale sociale. C'è stata, così, una cesura netta tra i due rami che discendevano dai figli dal fondatore Tullio: **siamo rimasti in sella, noi, figli di Dino, mentre hanno lasciato i figli di Enzo che si sono dedicati ad altre attività. Io sono rimasto presidente, mio fratello Roberto è diventato vice**- ruolo che apparteneva a Flavio (mentre le altre sue funzioni sono passate alla struttura manageriale), **ed entrambi siamo amministratori delegati della società**.

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

Ad oggi non c'è stato ancora alcun cambio generazionale. Io e mio fratello Roberto ricopriamo due incarichi esecutivi (come spiegato sopra, N.d.r). Come consiglieri ci sono Riccardo, figlio di Roberto e primo della quarta generazione ad essere entrato in azienda già da qualche anno e Pietrangelica, la mia figlia minore. **Adeguate ripartizioni di responsabilità e poteri, nonché equilibrio tra**



Roberto Sgambaro

Riccardo Sgambaro

Pierantonio Sgambaro

funzioni di gestione e controllo sono i principi che guidano la governance societaria di Sgambaro.

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

Tra me e Roberto c'è un affiatamento congenito, del resto siamo cresciuti insieme in questa azienda, l'abbiamo vista evolversi e trasformarsi. **C'è grande comunicazione e assoluta trasparenza. Gli incarichi amministrativi e finanziari sono delegati a terzi così che non ci sia alcun conflitto d'interesse tra le parti.**

Qual è la sfida più grande finora affrontata?

La sfida più grande risale alla fine degli anni Novanta e inizio anni 2000 quando Sgambaro ha volutamente scelto di cambiare rotta, puntando esclusivamente su una produzione di altissima qualità. Per il nostro pastificio si è trattato di un passaggio estremamente sfidante: abbiamo rinunciato a commesse e quantitativi superiori, a favore della qualità italiana tout court.

In questi ultimi anni avete seguito delle strategie di crescita aziendale e apportato delle innovazioni rispetto al business familiare tramandato?

Per primi abbiamo voluto certificare l'origine delle

nostre materie prime italiane, a garanzia della qualità superiore della nostra pasta ma abbiamo anche intercettato un'esigenza alimentare, quella di un'alimentazione che guarda al benessere, prima ancora che diventasse un food trend. Da qui è nata la volontà di entrare nel mercato del biologico, con la riscoperta e valorizzazione dei grani antichi. Per convinzione, e non certo per moda, l'azienda si è distinta per la sua sensibilità ai temi ambientali, anche con tanti progetti di riforestazione e di ripristino delle zone verdi nel Nord Est dell'Italia.

Perché, secondo voi, in Italia si realizzano ancora poche semplificazioni proprietarie?

In questi ultimi decenni in Italia abbiamo assistito ad una certa propensione alla vendita di proprietà, ma credo che a volte, dietro una presunta speculazione finanziaria, **ci sia anche il desiderio di vedere crescere la propria azienda, di strutturarla maggiormente per darle un futuro certo.** Inoltre, non sempre è scontato il passaggio generazionale, quindi, anche da questo dipende la scelta di mantenere la proprietà o di cederla a terzi.

I piani futuri per il family business prevedono l'apertura del capitale?

Per il momento non c'è alcuna previsione in questa direzione. ■



Pierantonio Sgambaro
Presidente
Sgambaro Spa



La nostra redazione è formata da professionisti, specialisti in materie economiche e aziendali, tutti iscritti all'albo dei giornalisti. Si tratta di **una rete diffusa su tutto il territorio nazionale** che intercetta esperienze significative di Famiglie imprenditoriali e, tramite intervista diretta agli imprenditori, realizza articoli sartoriali e completamente focalizzati sulle principali sfide dei Family business italiani.

REDAZIONE

Direttore editoriale



Davide Mondaini

Docente di Economia e Organizzazione Aziendale



Linkedin [davidemondaini](#)



YouTube [davidemondaini](#)



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

Caporedattore



Sofia Tarana
Giornalista

Responsabile redazione



Anna Lombardo
Family Business Specialist

familybiz[®]
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

FamilyStories

l'estratto periodico di FamilyBiz

Gennaio | Febbraio 2025

Marzo | Aprile 2025



familybiz® 
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Leggila 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