



POSIZIONAMENTO & FAMILY BUSINESS

ROBERTO BOZZI

Amministratore delegato

VULCAFLEX SpA



01 2026

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 riconoscerli eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: gennaio 2026

Posizionamento & Family Business

Questo numero è dedicato al tema tanto importante quanto trascurato del corretto posizionamento aziendale nelle imprese familiari.

Il problema della maggior parte delle medie e piccole imprese è che cercano di vendere a tutti e finiscono per non essere la prima scelta di nessuno. Il risultato? **Competizione sul prezzo, margini bassi, clienti difficili.**

La soluzione non è lavorare di più o abbassare i prezzi.

È **trovare una nicchia dove puoi essere il riferimento indiscusso** e costruire un posizionamento chiaro, memorabile e difendibile.

Abbiamo inoltre una importante novità. Da questo numero cambiamo veste.

In ogni numero **racconteremo un imprenditore**. Una sola intervista, ma con un lavoro editoriale più profondo, costruito per trasformare una storia in **contenuto utile e strumenti di autodiagnosi**.

In effetti, la seconda parte del nostro periodico “Family Stories” diventa un’**area di approfondimento**. Dove troverai fra le altre cose: la **Nota del Direttore**, un **Esercizio rapido** per chiarire le scelte e una **Check-list stackabile**: uno strumento semplice di **autodiagnosi**, pensato per un confronto immediato in direzione o in CDA.

Nel 2026, infine, FamilyBiz apre nuovi spazi di confronto:

le **Roundtable** (tavoli ristretti tra imprenditori del nostro network, riservati e operativi) e i **Talk** (incontri brevi, aperti ai lettori della rivista, sulle diverse sfide dei family business).

La redazione è a disposizione: puoi chiederci **ulteriori approfondimenti** e materiali collegati ai temi di tuo interesse riguardanti il tuo Family business.

Buona lettura. E buon lavoro.

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

Nelle imprese di famiglia multi-generazionali.

Il futuro non si eredita, si costruisce.

Davide Mondaini



Davide Mondaini
Direttore FamilyBiz

Fondatore
Mondaini Partners



gennaio 2026

01

3**Editoriale**

a cura di
Davide Mondaini

5**INTERVISTA****Raggiungere un nuovo
posizionamento per il
family business**

L'esperienza di Vulcaflex Spa

8**APPUNTI DELLA DIREZIONE**

Posizionamento:
una frase che vale un metodo

9**ESERCIZIO RAPIDO**

In 5 minuti

10**LA SFIDA**

In 5 passaggi

12**BENCHMARKFAMILYBIZ**

Posizionamenti che riescono

13**DUE CASI TIPICI**

Caso A e Caso B

14**CHECKLIST STACCABILE**

Obiettivo:
trasformare l'idea in decisioni

15**FAMILY BIZ**

Profilo

Vulcaflex

area approfondimento



Raggiungere un nuovo posizionamento per il family business

L'esperienza di
VULCAFLEX S.P.A

È nel secondo dopo-guerra che Attilio Bozzi decide di aprire a Milano una fabbrica di materie plastiche. Nel 1965 però la metropoli si espande ed è il figlio, Mario Bozzi, a trasferire l'attività in provincia di Ravenna e ad intraprendere un'acquisizione: nasce così Vulcaflex. Il family business si consolida piano piano nel tempo come impresa multi-settoriale (packaging alimentare, pelletteria, automobile), ma la diversificazione lo rende ancora poco competitivo. L'ingresso della terza generazione, rappresentata dai figli Massimiliano e Roberto Bozzi (rispettivamente Presidente e AD), segna la svolta degli ultimi 10 anni con la specializzazione nel settore dell'automotive. Il nuovo posizionamento porta risultati eccellenti ed oggi Vulcaflex è un punto di riferimento internazionale nei rivestimenti (pelli) sintetiche, con 500 dipendenti e un fatturato di 160 Mln/€, grazie alle collaborazioni con i più importanti marchi automobilistici come BMW, Volkswagen, Mercedes. Tra sfide passate e future, ci racconta questo cambio di strategia l'AD, Roberto Bozzi.



Intervista di
Sofia Tarana

Presentiamo gli inizi di questo family business...

Tutto nasce nel 1947 con mio nonno, Attilio Bozzi, che decide di aprire una fabbrica di materie plastiche a Milano. Nel 1965 ci trasferiamo in provincia di Ravenna grazie a mio padre, Mario Bozzi, dove ci troviamo ancora oggi. Da lì compiamo una scelta importante: acquistiamo una società concorrente e uniamo le due realtà, dando vita al nostro corpo commerciale, che ancora oggi è Vulcaflex.

Siamo stati tra i primi produttori di materie plastiche in Italia e, fin dall'inizio, abbiamo operato come azienda multisettoriale. Mio nonno e mio padre hanno sempre creduto

in un principio fondamentale: la **massima diversificazione**. Lavoravamo in tanti settori, poco specializzati in ciascuno, ma con l'obiettivo di ridurre i rischi e affrontare le inevitabili crisi economiche. Questa filosofia ci ha permesso di superare i momenti più difficili e di crescere fino a oggi.

Da questa diversificazione c'è stato, poi, un cambiamento...

Con il tempo ci siamo resi conto che la nostra filosofia iniziale, di massima diversificazione, aveva un limite: non essere specializzati significava non essere davvero competitivi. Questo comportava carenze importanti – mancavano mac-

chinari adeguati, investimenti in ricerca e sviluppo e una preparazione commerciale solida per affrontare i diversi settori merceologici.

Nel 1990 ho iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia e, dopo circa 10-12 anni, avevo già cominciato a prendere in mano le redini dell'impresa. **Mio padre**, fortunatamente, **mi ha sempre delegato moltissime mansioni**, permettendomi di crescere e di assumere responsabilità strategiche.

Nel 2010 la nostra attività si concentrava principalmente su tre settori: **Calzatura e pelletteria**, **Packaging alimentare**, che all'epoca valeva circa 30 milioni di euro, **Automotive** che generava circa 60 milioni di euro. Il fatturato com-



Vulcaflex Spa
Sede Cotignola (Ra)

60 Vulcaflex
anniversary 1965-2025



Roberto Bozzi
Amministratore delegato
Vulcaflex Spa

plessivo era di circa 110 milioni di euro.

A quel punto ho deciso di fare una seria analisi di mercato per capire in che direzione andare. I due principali settori – **alimentare e automotive** – **erano completamente diversi**, con strategie opposte:

- Il packaging alimentare era un mercato da commodities, caratterizzato da volumi enormi e produzioni massicce. Per competere avrei dovuto investire pesantemente in macchinari per raggiungere i nostri principali concorrenti.
- Il mondo dell'automobile, invece, pur avendo una barriera d'ingresso più alta, era una nicchia molto specializzata, con volumi più contenuti ma un valore aggiunto decisamente maggiore.

Ho visto nell'automotive la strada giusta per il futuro. Così ho presentato la mia proposta a mio padre e a mio zio, membri del CDA: cambiare strategia e puntare in modo univoco sul settore auto, assumendoci il rischio di affrontare gli alti e bassi di quel mercato.

Ho visto nell'automotive la strada giusta per il futuro.

Come siete riusciti ad armonizzare le scelte familiari in un processo di "migrazione" del business così importante?

Sicuramente, **i fattori che li hanno convinti sono stati i numeri**, perché si vedeva chiaramente che **si stava andando verso un irrigidimento**

dell'Europa nei confronti delle materie plastiche e, soprattutto, in quelle utilizzate nei segmenti brevi di mercato, cioè nel packaging: ci sarebbe stata sicuramente una stretta sull'utilizzo di determinate materie plastiche e così è stato, nel senso che i nostri prodotti oggi non sono utili per fare il packaging alimentare. Riuscendo ad intravedere questo scenario, con il rischio di "essere mangiati" dalle norme europee a venire, a quel punto hanno accettato tutti di buon grado la mia proposta.

Quali numeri e risultati avete raggiunto oggi grazie al nuovo posizionamento?

Per riuscire a raggiungere gli obiettivi **è stato fatto un piano di investimento di circa 30/35 Mln/€**



Serata celebrativa per i 60 anni di Vulcaflex
Pala De André di Ravenna

costruendo nuovi capannoni, acquistando nuovi macchinari. Cosa abbiamo raggiunto? **Siamo passati da 70 Mln/€ di fatturato nel 2017 circa agli attuali 160 Mln/€.** I dipendenti sono cresciuti da 450 a 500 di oggi. Oggi, mio padre non c'è più, abbiamo un **CDA composto da mio fratello come Presidente, io sono l'Amministratore Delegato.** C'è, inoltre, un'altra parte della famiglia che non è operativa in azienda: mio zio e una sua cugina, che sono all'interno del CDA e sono solamente soci.

Che nuovo modello di governance avete adottato nel passaggio da un'azienda familiare "vecchio stampo"?

Oggi è un'impresa molto managerializzata. Prima eravamo io, mio

padre, mio fratello, un il direttore amministrativo e una signora che si occupava di ricerca e sviluppo- in cinque facevamo tutto quanto con dei ritmi davvero sostenuti. Oggi siamo un'azienda molto strut-

Oggi è un'impresa molto managerializzata.

turata: **con 10 dirigenti sotto di me (uno per ogni funzione aziendale)** e guardiamo il futuro: l'automobile oggi permette di avere visione dai tre ai cinque anni, cosa che pochi mercati fanno in questo momento, e quindi possiamo avere una pianificazione degli sviluppi che pochi altri mercati oggi riescono a dare. Questo investimento, con questo cambiamento di fatturato, ci ha permesso di essere oggi i **secondi**

player in Europa in termini di fatturato e nel mondo, sicuramente, oggi siamo tra i primi cinque player nel settore delle pelli sintetiche per l'automobile.

Prospettive future per un'ulteriore crescita del family business?

L'obiettivo che avevamo era saturare le nostre linee produttive e, con quest'anno, lo abbiamo raggiunto.

Adesso **abbiamo creato un nuovo business plan, che prevede di passare da circa 160 Mln/€ a circa 250 Mln/€ nei prossimi 6/7 anni**, lavorando principalmente nel settore dell'automobile **aumentando drasticamente la nostra presenza negli Stati Uniti, dove stiamo ragionando di aprire uno stabilimento nel centro-sud.**

Appunti della Direzione

Posizionamento: una frase che vale un metodo

Una frase dell'intervista dice tutto:

“La massima diversificazione aveva un limite: non essere specializzati significava non essere davvero competitivi.”

Traduzione pratica:

quando vuoi essere “un po’ tutto”,
rischi di non essere “davvero forte” in niente.

3 cose da portare a casa (subito)

POSIZIONARSI = SCEGLIERE COSA NON FARE PIÙ

Non basta aggiungere
un mercato:

*devi tagliare, smettere,
dire dei no.*

LA SCELTA REGGE SOLO SE LA METTI IN NUMERI E SCENARI.

Non serve un piano da 80 pagine.
Serve chiarezza su: margini,
investimenti, tempi, rischi.

SE LA STRATEGIA CAMBIA, DEVE CAMBIARE ANCHE L'ORGANIZZAZIONE.

Se restano le stesse
deleghe e gli stessi colli di bottiglia,
il posizionamento non scala.



Esercizio rapido

5 minuti

RISPONDI A QUESTE 3 DOMANDE:

- Dove siamo davvero competitivi oggi?
- Cosa ci “distrae” e ci consuma risorse?
- Qual è la scelta netta che rimandiamo da troppo?

SE VUOI, RISPONDI ANCHE SOLO CON UNA PAROLA:

- Qual è la tua sfida #1 oggi?
governance / passaggio / delega-manager / crescita / capitale / posizionamento / altro



La sfida in 5 passaggi

Posizionamento

1

Cos'è (in pratica)**POSIZIONAMENTO****=****decidere dove competere e come vincere (vantaggio), e poi riallineare:**

- investimenti
- persone/deleghe
- clienti/prodotti
- comunicazione

Non è:

logo nuovo, claim nuovo,
“facciamo un po' meglio”.

2

6 segnali che dicono “serve riposizionarsi”*Spunta quelli veri per voi:*

- ☐ Siamo in più mercati ma non siamo “top” in nessuno
- ☐ Il commerciale insegue opportunità diverse, senza direzione
- ☐ R&D e impianti si frammentano: tanti micro-progetti
- ☐ I margini buoni arrivano “a sorpresa”, non per scelta
- ☐ Cresciamo ma aumenta il caos: tutto passa da 1-2 persone
- ☐ Cambiano regole/tecnologie e il core storico rischia di restringersi

Se ne hai 3 o più:

il tema è aperto.

3

I 5 errori che bloccano tutto

- **Scelta a metà:** tenere tutto “per sicurezza”
- **Settore ≠ posizionamento:** entrare in un settore senza capire con che vantaggio
- **Numeri deboli:** decidere senza scenari (anche semplici)
- **Organizzazione uguale:** stessa struttura, stessi colli di bottiglia
- **Nessuno decide:** governance confusa su investimenti, priorità, stop list

La sfida in 5 passaggi

Posizionamento

4

5 mosse “low regret” (quasi sempre utili)

1. **Mappa dei profitti reali**
10 clienti + 10 prodotti + margini: dove fate soldi davvero?
2. **3 scenari, non 30**
Conservativo / Base / Ambizioso con 3 variabili (volumi, prezzi, capex).
3. **Scegli 2 motori (max)**
Dove metti capex e talent per i prossimi 24 mesi? Solo 2.
4. **Stop list (scritta)**
Cosa smettiamo di fare? (mercati, prodotti, clienti, commesse)
5. **Deleghe e regole**
Chi decide investimenti? Chi decide prezzi/sconti? Chi decide priorità R&D?

Non è:

logo nuovo, claim nuovo,
“facciamo un po’ meglio”.

Se ne hai 3 o più:

il tema è aperto.

5

Le 6 domande “da CDA”

- Se scegliamo X, a cosa rinunciamo?
- Qual è il vantaggio costruibile in 24 mesi?
- Quali rischi accettiamo e quali no?
- Quali 3 decisioni restano al CDA e quali si delegano?
- Quali KPI misurano il posizionamento (pochi, chiari)?
- Qual è la prima cosa da tagliare (stop list)?

Benchmark FamilyBiz

Posizionamenti che riescono

3 ingredienti

1

Scelta netta (detta ad alta voce)

*“Questo è il nostro campo.
Qui vogliamo essere forti.”*

2

Decisione supportata da scenari

Non serve complessità.

*Serve coerenza: numeri, investimenti,
tempi, rischi*

3

Esecuzione “infrastrutturata”

Strategia

=

capex + persone + deleghe + processi minimi.

Se non cambia l'organizzazione, la strategia resta “slide”.

Test rapido (30 secondi)

Se oggi ti riconosci in 2 frasi su 3:

- ☐ “Abbiamo troppe priorità”
- ☐ “Non sappiamo cosa tagliare”
- ☐ “Le decisioni passano sempre dalle stesse 2 persone”

... allora il posizionamento non è un tema di marketing:

è un tema di

SCELTE

+

GOVERNANCE

+

DELEGHE.

Due casi tipici

Caso A e Caso B

Caso A

POSIZIONAMENTO **RIUSCITO**

- decide un campo chiaro (nicchia/settore)
- taglia portafoglio (meno cose, più profondità)
- investe su 1–2 leve vere (impianto, qualità, certificazioni, R&D)
- introduce deleghe chiare (commerciale / operations / tecnico)
- in 18–24 mesi aumenta potere di prezzo e stabilità

Lezione:

la strategia parte con una scelta, ma vince con l'organizzazione.

Caso B

POSIZIONAMENTO **BLOCCATO**

- dice “cambiamo”, ma tiene tutto aperto “per sicurezza”
- commerciale continua a inseguire opportunità fuori focus
- CDA non decide cosa chiudere e cosa finanziare
- troppi progetti piccoli, nessun salto
- il tema torna ogni 6 mesi senza avanzare

Lezione:

senza stop list + governance, il posizionamento resta un racconto.



**FOCUS
+
DELEGHE**

**SCELTA
A METÀ**



Checklist staccabile

Posizionamento

Decision Map (90 giorni)

Obiettivo:
trasformare l'idea in decisioni.

1) LA TESI (scrivi 1 riga)

Vogliamo posizionarci come: _____

Vinciamo perché: _____

2) LE 10 DECISIONI CHE SBLOCCANO TUTTO

	Decisione	Chi decide	Entro quando
1. Mercato/priorità #1:	_____	/ _____	/ _____
2. Prodotti/servizi da tagliare:	_____	/ _____	/ _____
3. Investimento capex principale:	_____	/ _____	/ _____
4. Regole prezzi/sconti:	_____	/ _____	/ _____
5. Focus R&D (2 priorità):	_____	/ _____	/ _____
6. Ruoli critici da inserire:	_____	/ _____	/ _____
7. 3 KPI del posizionamento:	_____	/ _____	/ _____
8. Stop list (cosa non facciamo più):	_____		
9. Decisioni che restano al CDA:	_____		
10. Messaggio a clienti/fornitori:	_____		

DOMANDA FINALE (da tenere sul tavolo)

Cosa non possiamo permetterci di perdere mentre cambiamo?

☐ margini ☐ qualità ☐ controllo ☐ velocità decisionale ☐ altro: _____

Richiedi lo Speciale "Come rigenerare le imprese di famiglia": redazione@familybiz.it



Dal 21 luglio 2022 FamilyBiz è una **testata giornalistica** registrata presso il Tribunale di Bologna n. 8590.

Chi siamo

La prima testata giornalistica focalizzata al 100% sulle decisioni straordinarie delle imprese familiari italiane.

Cosa raccontiamo

FamilyBiz racconta le decisioni straordinarie nelle imprese familiari: i momenti di discontinuità in cui famiglia, impresa e capitale richiedono scelte chiare e spesso irreversibili.

Come lo facciamo

Attraverso **interviste dirette** (esclusivamente ai membri della famiglia alla guida dell'impresa), **approfondimenti editoriali**, **roundtable** e **talk**, mettiamo in circolo informazioni strategiche, spunti operativi e buone pratiche a supporto delle riflessioni e delle scelte straordinarie delle famiglie imprenditoriali.

Nota editoriale

I contenuti di FamilyBiz hanno finalità **informativa/editoriale** e non costituiscono consulenza.

Direzione editoriale

FamilyBiz è un progetto ideato e curato da Davide Mondaini – **Mondaini Partners**, uno studio-boutique di **advisory strategica che affianca imprese familiari nei momenti di discontinuità**; quando famiglia, impresa e capitale richiedono decisioni straordinarie chiare e condivise.

Proponi una FamilyStory

Hai vissuto una decisione straordinaria (capitale, aggregazioni, assetti tra soci, passaggi generazionali complessi, crisi, rigenerazione del modello)? Raccontacela: la redazione valuta le storie e, se in linea, programma un'intervista riservata.

Scrivi alla redazione: redazione@familybiz.it

Nota: cerchiamo storie vere di discontinuità, non contenuti promozionali.

Ricevi gli Speciali di FamilyBiz

Una selezione periodica dei contenuti più utili inerenti le decisioni straordinarie nelle imprese familiari.

Iscriviti agli Speciali di FamilyBiz.

Per iscriverti invia una mail a redazione@familybiz.it con oggetto "Iscrizione Speciali FamilyBiz".



Davide Mondaini
Direttore FamilyBiz
Fondatore Mondaini Partners



Sofia Tarana
Caporedattore
Giornalista



Anna Lombardo
Responsabile redazione
Family Business Specialist

FamilyStories il periodico di FamilyBiz



familybiz[®]
100% family business
interviste | approfondimenti | confronti

familybiz.it

sede di Milano
via Monte Napoleone, 8
20121 Milano

www.familybiz.it
redazione@familybiz.it

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna