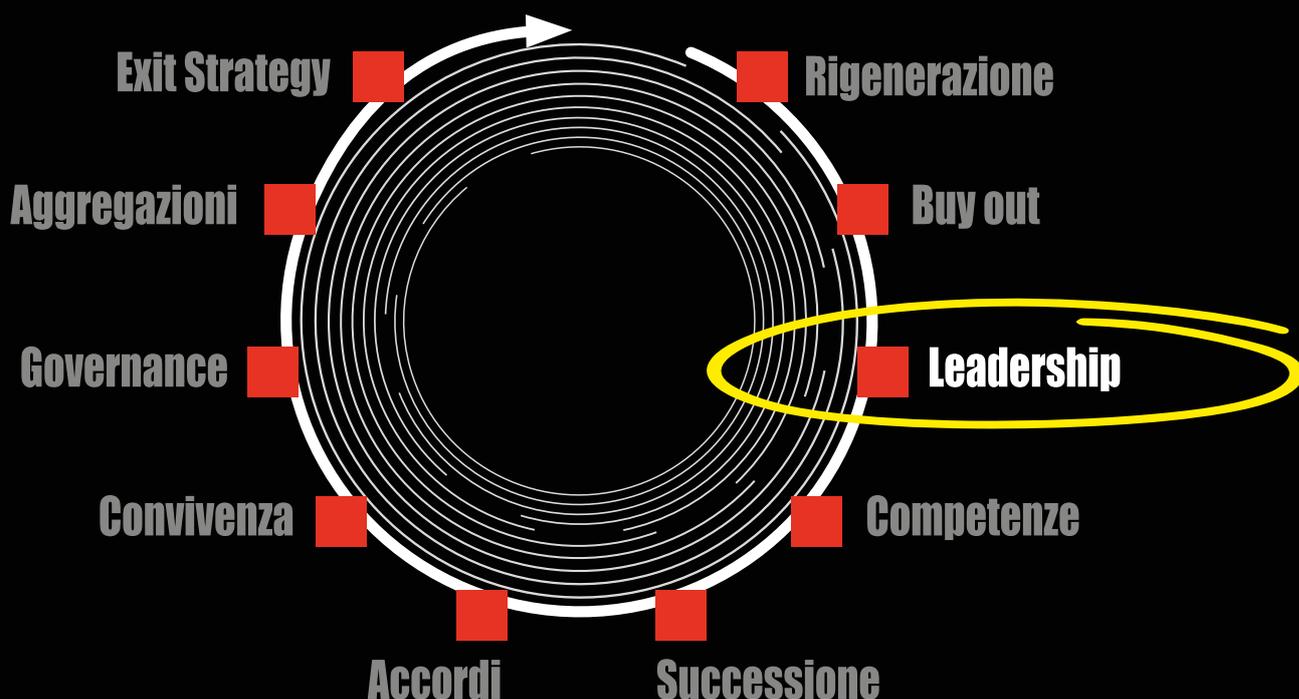


**Mondaini  
Partners  
Magazine**

**Luglio 2023**

Il mensile monotematico  
dedicato alle imprese  
che fanno grande l'Italia

# FAMIGLIA E IMPRESA



**RAFFORZARE LA LEADERSHIP  
NELLE DIVERSE FASI  
DEL FAMILY BUSINESS**

- 3** **BENVENUTI**  
**Editoriale**
- 4** **RAFFORZARE LA LEADERSHIP**  
**NELLE DIVERSE FASI**  
**DEL FAMILY BUSINESS**
- 4** **LA PRIMA FASE DEI**  
**FAMILY BUSINESS**
- 5** **LA FASE DEI FRATELLI**  
**E DEI CUGINI**
- 6** **MONDAINI PARTNERS**  
**Il profilo dell'editore**
- 11** **LE 3 FASI DEI**  
**FAMILY BUSINESS**
- 13** **TESTIMONIANZE**
- 15** **LIBRO "FAMIGLIA E IMPRESA"**  
**disponibile su Amazon**

indice dei  
**CONTENUTI**



DAVIDE MONDAINI  
dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }

Caro Imprenditore

In questo numero del mio magazine ho dato spazio al tema delle diverse fasi generazionali dei family business che è anche l'argomento che ho trattato nel terzo capitolo dell'ultimo mio libro "Famiglia e Impresa".

Nei precedenti 2 numeri avevo trattato i seguenti 2 temi.

Nel numero di maggio:  
**Come rigenerare i business di Famiglia.**

Ovvero, il tema della crisi della terza generazione, di cui tutti parlano, che a ben vedere non è dovuta a una "qualità imprenditoriale inferiore" delle generazioni successive alla prima, ma a una difficoltà, da parte della Famiglia al comando, di sganciarsi dalla "tradizione" e abbandonare i vecchi business ormai maturi o in declino.

Nel numero di giugno:  
**Semplificare la proprietà con i Family buy-out.**

Ho esaminato nel numero di giugno ciò che lo sviluppo dei family business implica, nel tempo, ovvero l'aumento dei membri e delle famiglie e quindi l'aumento della complessità proprietaria, quest'ultima spesso causa di problemi e vincoli allo sviluppo.

Per questo motivo, dovrebbero esserci molti più Family buy-out da parte di singole persone o rami familiari e quindi più semplificazioni degli assetti proprietari, soprattutto prima che l'azienda diventi troppo grande e quindi anche troppo costosa l'operazione, ma ciò non avviene, perché? Quali sono le cause?



In questo numero di luglio ho dato spazio appunto al tema delle diverse fasi generazionali dei family business.

La fase dei fondatori, dei fratelli e dei cugini, che sono le 3 principali fasi dei Family business.

In ognuna di queste fasi la leadership assume una connotazione specifica e deve affrontare sfide diverse.

Comprendere le principali dinamiche, proprie delle diverse fasi, può aiutare i leader a rafforzare la loro leadership e quindi gettare le basi per una continuità generazionale vincente.

Nel prossimo numero di agosto tratterò il seguente tema:  
**allenare le nuove generazioni**  
per il comando.

Illustrerò la formula per il successo di lungo periodo dei family business: **Crescita + Competenze + Unità.**

Se si cresce in maniera adeguata, se si aumentano le competenze e si conserva l'unità anche attraverso l'allineamento, allora si ha in mano la ricetta giusta per sviluppare l'impresa di famiglia.

In effetti, quando si cerca e si esamina il successo di lungo periodo delle aziende e delle famiglie che hanno avuto successo per moltissimo periodo, si trova sempre questa ricetta, questa formula.

Buona lettura

Davide Mondaini



# Rafforzare la leadership nelle diverse fasi del family business

**L**a fase dei fondatori, dei fratelli e dei cugini, sono le 3 principali fasi dei family business. In ognuna di queste fasi la leadership assume una connotazione specifica e deve affrontare sfide diverse. Comprendere le principali dinamiche, proprie delle diverse fasi, può aiutare i leader a rafforzare la loro leadership e a gettare le basi per una continuità generazionale virtuosa.

## La prima fase dei family business

**Nella fase iniziale del family business, il potere tende a essere estremamente concentrato nel proprietario, che è di solito il padre o la madre o la coppia.** Se esamino le aziende familiari in questa fase, o se vado a trovarli, e dico: “Ma chi fa che cosa?” Mi fanno sempre vedere un organigramma funzionale: “Io dico bene, ma com’è la situazione reale? Come funziona in realtà?” **E scopro che funziona così: il Presidente-imprenditore è al centro praticamente di tutto.**

Queste persone tendono a essere più dei realizzatori, degli esecutori, delle persone certo valide con delle idee chiare e con discrete esperienze gestionali e di management.

La maggior parte delle aziende familiari nel mondo sono organizzate in questo modo.

**Questa è la “vera organizzazione” della maggior parte delle aziende familiari. Molte sono piccole, ma anche di dimensioni medie. La maggior parte delle organizzazioni nel mondo sono impostate esattamente in questo modo.**

Certo, ci sono dei vantaggi in queste organizzazioni: processo decisionale più rapido, si sa chi è il capo,

si sa chi comanda, si sa chi dà le risposte finali definitive. Non sempre, ma ci sono evidenti vantaggi in questa struttura.

Ma se la persona al comando si stanca, si ammala, perde interesse o se ne va possiamo entrare in un mondo di difficoltà, perché il resto dell’organizzazione non è pronta a proseguire ad andare avanti in autonomia.

**Questi leader tendono ad attaccarsi personalmente, psicologicamente all’azienda ed è difficile fare in modo che ci sia qualcun altro, con una certa autorità, che decida qualsiasi cosa.**

In questi contesti, integrare la generazione successiva in azienda diventa complicato, perché, da una parte, vogliamo che partecipi, ma sappiamo che è il capo che comanda, quindi non diamo spazio sufficiente per sviluppare nuova leadership.

Per quanto riguarda la famiglia, è indispensabile cercare di sviluppare dei membri della famiglia che riescano a fare cose diverse. **Bisogna costruire un team tra i fratelli, questo è fondamentale. Bisogna che i fratelli facciano squadra.**



## La fase dei fratelli e dei cugini

Quando dico la parola squadra si può pensare a una squadra di calcio, una squadra di pallacanestro, a un'attività di gruppo. Pensa a che cosa è necessario perché questa squadra sia efficace. Affinché raggiunga dei risultati bisogna avere una buona comunicazione, ognuno deve sapere qual è il proprio ruolo, come collaborare. Se sono bravo in difesa non puoi mettermi vicino alla porta ad attaccare, giusto? Ma stai tu vicino alla porta, è importante. Devo solo fare in modo che la palla arrivi a te. Questo è un ingrediente centrale che si ripete generazione dopo generazione.

**Le famiglie diventano più variegata con il procedere delle generazioni e si devono accogliere la diversità e integrare anche le persone che sposano i membri della famiglia.**

Potremmo trascorrere tutta la giornata a parlare dell'integrazione di persone che dall'esterno entrano a far parte della famiglia. Ho tante storie su chi lo ha fatto bene, chi non lo ha fatto bene, ma questo è un ingrediente importantissimo nella famiglia che aiuta, soprattutto sul lato della proprietà, a passare alla generazione successiva.

**Ma devi fare in modo che la famiglia continui a essere dedicata e poi scegliere un modello proprietario. Se io sono proprietario,**

**passerò la proprietà a uno o la suddividerò fra tre o quattro persone? Qual è il modello proprietario? Successivamente bisogna aiutare la prossima generazione a diventare un proprietario capace.**

Tra gli argomenti della proprietà, questo è fondamentale. **Il ruolo più importante nella tua famiglia per la sopravvivenza della tua azienda non è l'Amministratore Delegato successivo, ma è il gruppo successivo di proprietari.**

E se si fanno crescere dei proprietari davvero molto bravi e nessuno in grado di essere un Amministratore Delegato, quest'ultimo lo troveranno. Ma se non si fanno crescere delle persone che sono in grado di comportarsi come una squadra e di prendere delle decisioni intelligenti, si firma, se non il "certificato di morte", almeno "l'accordo di vendita" dell'azienda.

**Quando passiamo alla fase dei fratelli e delle sorelle e abbiamo diverse famiglie, aumenta la diversità e ci sono dei rapporti diversi con l'azienda, abbiamo dei rapporti tra i fratelli e le sorelle che sono complessi, ma che sono anche duraturi.**

A ben vedere, questi sono i rapporti più lunghi che ognuno di noi avrà mai nella propria vita. Sono più



## Consulenza strategica e organizzativa per Family business



Piani di Sviluppo, Rilancio ed Exit per Imprese familiari

### Le nostre aree di attività

RIORGANIZZAZIONE E SVILUPPO

RISTRUTTURAZIONE E RILANCIO

FAMIGLIA E IMPRESA

CESSIONI, APERTURA CAPITALE



### 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

lungi dei rapporti con i nostri genitori, con i nostri figli, sono più lunghi dei rapporti con i nostri amici, sono quelli più lunghi.

Molta storia condivisa, molta sensibilità emotiva. L'ordine di nascita, la fedeltà-rivalità spesso in simultanea. Interessi diversi, diversità anche nei talenti. E poi la tendenza a rispettare i ruoli che avevano quando si era molto piccoli in famiglia.

Se il padre non ha sviluppato dei buoni sistemi gestionali, è quello che deve fare la generazione successiva. Devono anche uscire dalla sua ombra, che tende a essere piuttosto grande. Non si possono continuare a

fare le cose semplicemente perché lui o lei lo faceva in un certo modo.

Nel mondo attuale saresti irresponsabile se tu lo facessi, se cercassi solo di gestire. E non si può gestire come faceva "lui", perché lui aveva tutti gli elementi. Se tu non li hai, bisogna cercare di costruire il consenso.

**Quando i fratelli e le sorelle lavorano insieme, una delle cose che si vede subito, e vale per tante famiglie (non tutte) con cui ho collaborato, generalmente i fratelli e le sorelle preferiscono essere allo stesso livello.**



**Roberto Fiorentini**

**Fiorentini Alimentari Spa**

**Simona Fiorentini**                      **Adriana Gasco**                      **Fabrizia Fiorentini**

 *Leggi la storia di successo della famiglia Fiorentini su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners*



## Arkè Srl

Giuseppe Ferraro    Alberto Ferraro



*Leggi la storia di successo della famiglia Ferraro su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners*

O meglio, non proprio esattamente allo stesso livello, uguali, ma non piace loro una situazione di assoluto dislivello, soprattutto se l'età non è molto diversa.

E invece come lo gestiscono le famiglie? Danno a fratelli e sorelle il proprio spazio per agire, e può andare benissimo, se le decisioni che devono essere prese insieme hanno un meccanismo adeguato poi per arrivare ad un momento di sintesi. Tu puoi fare tutto quello che vuoi, io faccio tutto quello che voglio, ma prima o poi alcune delle nostre decisioni hanno degli impatti sugli altri e quindi bisogna fare in modo di gestirle.

Un altro degli elementi caratterizzanti i rapporti fra fratelli e sorelle è che accettano generalmente moltissime cose gli uni dagli altri come ad esempio le critiche. **Sono abituati e le accettano perché arrivano loro da quando erano piccoli e il grado di tolleranza reciproco è davvero elevato.**

Ma quello che non tollerano è una cosa, non tollerano assolutamente che i loro figli vengano trattati nello stesso modo, perché: "se inizi a trattare i miei figli senza rispetto o in modo scortese, allora te la devi vedere con me"! **Tendono a perdonare meno quando si tratta della generazione successiva.**



## Compass Spa

Famiglia Passarelli Pula



*Leggi la storia di successo della famiglia Passarelli Pula su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners*

Un ulteriore elemento centrale in questa particolare tipologia di rapporti riguarda la diversità, o meglio l'accettazione della diversità.

La diversità, le differenze in famiglia, poiché ognuna delle famiglie, ad esempio tre o quattro fratelli e sorelle, tutti gestiranno la propria famiglia in modo diverso. Educheranno i figli in modo poco o tanto diverso, e bisogna accettare questa differenza e allo stesso tempo bisogna cercare di costruire una sensazione di comunanza in questo gruppo.

A livello proprietario qui diventa un po' più difficile, perché adesso c'è un Consiglio di Amministrazione e **a volte un Consiglio di famiglia (te ne parlerò nel capitolo 8 del libro *Impresa e famiglia*), chi decide e cosa percepiscono i proprietari, cosa reinvestono. Questo diventa una preoccupazione più importante per il futuro dell'azienda.**

**I cugini: è una versione più grande, più ampia della fase dei fratelli, con una complessità ancora maggiore, sia in azienda che in famiglia. E il potere è fortemente diluito e quindi qualcuno lo può conquistare.**



**Galvanica Cedratese Srl**

Giuseppe Ferraro    Alberto Ferraro

 *Leggi la storia di successo della famiglia Bossi su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners*



**Claudio Fasciola**

**Maria Tibiletti**

**Casa della Tuta Srl**

 *Leggi la storia di successo della famiglia Fasciola su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners*

# COSA STAI FACENDO PER RENDERE PIÙ EFFICIENTE LA TUA IMPRESA DI FAMIGLIA? SCOPRI IL NOSTRO METODO PER RIDURRE I COSTI E RIORGANIZZARLA

**Ridurre i costi dell'impresa** è sempre importante, ma lo è ancora di più in situazioni economiche incerte e complesse. Scopri come abbattere i costi e recuperare efficienza attraverso spunti operativi **per aumentare la competitività della tua azienda.**



## NEL VIDEO:

- ✓ **COME AGIRE SULL'EFFICIENZA INTERNA DELL'IMPRESA:** per intervenire sulle reali cause.
- ✓ **COME ANALIZZARE LE CRITICITÀ:** così da individuare le azioni appropriate per azzerarle.
- ✓ **COME AFFRONTARE CONTESTI INCERTI E COMPLESSI:** per realizzare gli interventi giusti, al momento giusto.

## OGNI AZIENDA È UN MONDO A SÉ. SCOPRI LE 2 MODALITÀ CON CUI POSSIAMO AIUTARTI.

### OPZIONE 1

#### **RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN NOSTRO ESPERTO**

Se vuoi un'analisi immediata per identificare le cause e trovare le giuste soluzioni per riorganizzare la tua impresa prenota subito un **appuntamento individuale in videocall** col mio team.

**RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN ESPERTO >>**

### OPZIONE 2

#### **RICEVI IL TOOLBOX AL TUO INDIRIZZO**

Se preferisci **comprendere meglio il nostro metodo** e vedere come abbiamo già aiutato numerose aziende italiane ad affrontare sfide come la tua **richiedi il toolbox con i nostri materiali esclusivi.**

**RICEVI GRATUITAMENTE IL MONDAINI TOOLBOX >>**

VISITA

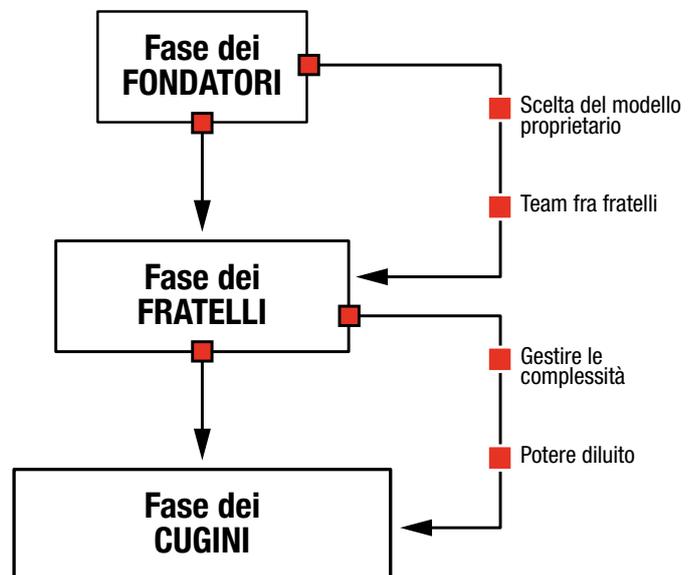
**[www.riorganizzazioneaziendale.it](http://www.riorganizzazioneaziendale.it)**

Le 3 fasi dei family business

Se c'è un leader familiare-aziendale molto forte in questa fase, questa persona, dato che tutti hanno diciamo ad esempio il 10% dell'azienda e nessuno controlla la famiglia, questa persona può diventare di nuovo la persona dominante.

Non sarà altrettanto dominante quanto il fondatore, non avrà un potere così consolidato, ma attraverso la forza della sua personalità e delle sue competenze e capacità può tornare a dominare l'azienda in questa fase.

I rapporti tra i cugini: non entro nel dettaglio, ma vi sono varie identità, molta differenza. Vediamo vari rami della famiglia. Possono esserci delle alleanze, ma anche dei conflitti proprio all'interno della famiglia. L'azienda è più grande e dobbiamo essere bravi a scegliere i leader.



**Esse Caffè Spa**

**Riccardo Auteri**      **Agata Segafredo**      **Ruggero Auteri**      **Pietro Buscaroli**

 *Leggi la storia di successo di Esse Caffè Spa su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners*

**Mentre nella fase dei fratelli e sorelle potevano esserci dei compromessi di tipo politico, quando si arriva alla fase dei cugini non lo si dovrebbe fare più, anche in relazione alla remunerazione delle persone.**

Nella fase precedente potevamo dire: “Sì, per mantenere la pace paghiamo tutti i membri della famiglia che lavorano in azienda lo stesso importo”. Va bene, tutti quelli che sono impegnati in azienda.

Non è la cosa migliore da fare, ma lo possiamo fare. In questa fase non lo dovremmo più fare. Vi è la necessità di impostare le scelte di fondo. Il bisogno **di reinvestire in modo aggressivo. Devi far crescere i business per farli arrivare alla fase della maturità forti e solidi.**

**Inoltre, dovresti metter da parte fondi per i buy-out, per altri investimenti, devi pensare a una diversificazione in questa fase, soprattutto oggi.**



**Gioia Group Spa**  
Vincenzo Ferrieri    Giovanni Ferrieri

 *Leggi la storia di successo della famiglia Ferrieri su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners*

**Caffè Vergnano Spa**  
Famiglia Vergnano



 *Leggi la storia di successo della famiglia Vergnano su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners*

photo credits: Martina Rigotti



LUGI FAVA  
amministratore delegato  
Fava Spa

FAVA Spa



“**Mi sono affidato ai professionisti di Mondaini Partners per realizzare una diagnosi organizzativa completa della mia azienda.**

Il loro nome mi era stata fatto da mio fratello Riccardo, Amministratore delegato di Baltur Spa, che già aveva avuto modo di lavorare con Mondaini Partners e di apprezzarne l'efficacia negli interventi.

Anche nel nostro caso, l'incarico di consulenza è stato svolto nel rispetto degli obiettivi di progetto, secondo le tempistiche condivise ed **ho avuto modo di apprezzare la loro specifica metodologia per l'analisi delle attività e dei processi aziendali che ci ha consentito**, in tempi relativamente brevi, **di ottenere informazioni e indicazione chiave ed una nuova lettura della nostra organizzazione.**”

[Leggi le Testimonianze](#)



STEFANO MAGLIA  
Founder e CEO  
TuttoAmbiente Spa

TuttoAmbiente Spa



“**Lo studio Mondaini Partners ci ha supportato e tuttora ci segue nel percorso di sviluppo armonico del business.**

Grazie alla loro professionalità ed esperienza abbiamo rivisitato il nostro modello di business e la nostra strategia competitiva. **Siamo stati in grado così di mettere in atto nuove strategie di marketing e di rafforzare il nostro posizionamento di mercato.** Non ultimo il lavoro svolto sulla nostra organizzazione per potenziarla e prepararla alla crescita. Tuttora Mondaini Partners ci accompagna nel passaggio dal marketing strategico al marketing operativo aiutandoci concretamente a individuare i metodi e gli strumenti di marketing più efficaci. **È grazie a loro se abbiamo imboccato la strada virtuosa del rinnovamento per crescere.**”

[Leggi le Testimonianze](#)

TESTIMONIANZE



È ideatore e promotore di

**familybiz**  
IL MAGAZINE  
delle imprese di famiglia

**FamilyBiz è la voce e il volto delle donne e degli uomini d'impresa che con le loro aziende di famiglia fanno grande l'Italia. Ogni giorno.**

**Davide Mondaini**

Direttore Editoriale di FamilyBiz,  
docente di Economia e organizzazione aziendale



**È la prima rivista di management italiana focalizzata sui Family Business.** FBiz raccoglie e divulga informazioni strategiche, spunti operativi e buone pratiche per ispirare comportamenti e scelte virtuose indispensabili per affrontare le principali sfide delle imprese di famiglia.

**1** POTENZIARE LA GOVERNANCE, LA MANAGERIALITÀ E LA COMUNICAZIONE INTERNA

**2** RAFFORZARE LA CONVIVENZA POSITIVA E PIANIFICARE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

**3** ACCELERARE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ ATTRAVERSO LE AGGREGAZIONI

**4** PERSEGUIRE LO SVILUPPO ARMONICO, LA RIORGANIZZAZIONE ED IL RILANCIO D'IMPRESA.

Ogni mese, le nostre pagine raccolgono esperienze di imprenditori coraggiosi, creativi, appassionati e protagonisti di straordinarie storie di famiglia.

**La nostra Mission:  
dare voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader,  
coltivare la cultura d'impresa nei Family Business.**

Leggi FamilyBiz Magazine

Raccontaci la tua Family Story

Scrivi alla Redazione FBiz

# FAMIGLIA E IMPRESA

10 Strategie per Imprese forti e Famiglie di successo

Il nuovo libro di Davide Mondaini



Disponibile su Amazon



L'unico mensile monotematico dedicato  
alle Imprese che fanno grande l'Italia

Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

Maggio 2023

Giugno 2023



# Mondaini Partners Magazine

Leggili sul sito

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



sede di Milano  
via Montenapoleone, 8  
20121 Milano

[www.mondainipartners.com](http://www.mondainipartners.com)  
T. +39 0282955421

sede di Bologna  
via Santo Stefano, 30  
40125 Bologna