
L'IMPRESA

R I V I S T A I T A L I A N A D I M A N A G E M E N T

NUMERO
SPECIALE 2013

GRUPPO **24**ORE

www.limpresaonline.net

NEW

Il senso del lavoro

GOVER

nelle aziende familiari

NANCE

Copia esclusa dalla vendita

Ma
ste
r

Cattolica 2013-2014

Sapere, gestire, crescere.
Scegli un Master universitario.

MARKETING MANAGEMENT

Invest on talent. Invest on you.

Master universitario di primo livello

Due edizioni: diurna e serale

Scadenza iscrizioni: 22 gennaio 2014



seguici su:



PIÙ SORRIDI PIÙ LUCE PIÙ BIANCO



**Il primo dentifricio al mondo
che sbianca con la forza della luce.**

BlanX® White Shock, il segreto del tuo nuovo sorriso. Non un semplice dentifricio ma una vera rivoluzione, con la formula brevettata **Actilux®** i tuoi denti si sbiancheranno in maniera naturale e continua grazie alla luce. E per un'azione ancora più intensa prova l'attivatore a **LED BlanX**, una vera carica di energia luminosa.

Continua a seguirci su www.blanx.it

La tecnologia **Actilux®** si attiva con tutte le fonti di luce, per il massimo della performance utilizzare l'attivatore **BlanX Led**.

BLANX®

**White
SHOCK®**

coswell

SOMMARIO



EDITORIALI

3 Qualità delle persone e ampia visione imprenditoriale
di *Elena Zambon*, presidente AIdAf

7 I rapporti tra imprenditori e collaboratori nelle imprese familiari
di *Guido Corbetta*, Professore Università Bocconi

12 Il fascino di lavorare per un'azienda familiare
di *Markus Weisshaupt*, fondatore e socio di Weissman & Cie Italia

STORIE DI AZIENDE

Gruppo Feralpi <i>Uomo e ambiente al centro</i>	18
Fontana Gruppo <i>Tenere insieme il mondo</i>	20
Inaz <i>Smart working</i>	22
Keyline <i>Risorsa umana al centro</i>	24

Gruppo Maccaferri <i>Comunicare, coinvolgere, crescere</i>	26
Gruppo Maggiore <i>Migliorare la qualità della vita</i>	28
Pusterla 1880 <i>Costruire un'unità di intenti</i>	30
Seatram Sea Transport Management <i>Dedizione e flessibilità</i>	32
Starhotels <i>Integrità e influenza personale</i>	34
Gruppo Tesmec <i>Un successo in formato famiglia</i>	36
Zambon <i>Dentro il futuro</i>	38
Zeta Service <i>Sensibilità e ascolto</i>	40

PROFILI DI AZIENDE

Fratelli Branca Distillerie <i>Innovare nella continuità</i>	43
Hedge Invest <i>Risultati costanti con un team motivato</i>	44
Gruppo Esedra <i>Valorizzare le professionalità</i>	46
F.lli Polli <i>140 anni di amore per la terra</i>	49
Ravelli <i>Un'eccellenza italiana</i>	50
La Termoplastic F.B.M. <i>50 anni di crescita progressiva</i>	52
Valagro <i>L'innovazione, il nostro successo</i>	55

L'Impresa
Rivista Italiana di Management
Fondazione nel 1959
Edizione speciale – Novembre 2013

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24 ORE S.p.A.

Sede legale:
Via Monte Rosa 91 – 20149 Milano

Presidente:
Benito Benedini

Amministratore delegato:
Donatella Treu

Direttore Responsabile:
Ennio Bulgarelli

Coordinatore Editoriale:
Maria Cristina Origlia

Con la collaborazione di:
Letizia Olivari

Progetto Grafico:
Design&Grafica – Anna Benetti

Registrazione Tribunale di Milano:
n. 13 del 12/01/1985
ISSN 0035-6816

Direzione e redazione:
Via C. Pisacane 1 – 20016 Pero (MI),
Tel. 02.3022.1 – Fax 02.3022.3885

Il Sole 24 ORE SpA
Tutti i diritti sono riservati.

Stampatore:
Arti Grafiche Amilcare Pizzi S.p.a.
Via A. Pizzi, 14 – Cinisello Balsamo (MI)

Distribuzione edicola:
Distribuzione Italia
m-ds Distribuzione Media S.p.A.
Via Cazzaniga, 1 – 20132 Milano
Tel. 02.2582.1 – Fax 02.2582.5203

Servizio clienti Periodici:
Via Tiburtina Valeria km. 68,700,
67061 Carsoli (AQ)
Tel. (prefisso 02 o 06) 3022.5680,
Fax (prefisso 02 o 06) 3022.5400
servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com

Concessionaria esclusiva di pubblicità:
Focus Media Advertising
Via Canova 19 – 20145 Milano
Tel. 02.3453.8183 – Fax 02.3453.8184
e-mail: e.rossi@focusmedia.it

Chiuso in redazione 31 ottobre 2013

Faraway. Far East is closer!

L'Estremo Oriente offre oggi opportunità di business "stellari", basta saperle cogliere. L'aiuto di un partner strategico, capace di interpretare al meglio tradizioni, meccanismi e peculiarità di questo mercato così vasto e per certi versi complesso, è fondamentale.

FARAWAY® è il nuovo servizio di **market intelligence** che il **Gruppo Faravelli** dedica alle aziende che desiderano studiare il mercato orientale e vendere i propri prodotti in Cina.

FARAWAY® è consulenza strategica e commerciale *ad hoc*, frutto della grande competenza del Gruppo Faravelli, azienda che vanta un'esperienza altamente qualificata sul mercato cinese e che da sempre fa del commercio il proprio *core business*.

Con **FARAWAY®** l'Estremo Oriente non è mai stato così vicino.



Per informazioni: www.faravelli.it • faraway@faravelli.it



FARAVELLI GROUP

Qualità delle persone e ampia visione imprenditoriale

I tempi che stiamo vivendo, resi difficili dalla situazione economica e sociale, ci portano a concentrarci sulle nostre imprese e a restringere il nostro orizzonte di riflessione. Indubbiamente il tema del lavoro scelto da AIdAF per il Convegno Nazionale delle Imprese Familiari di quest'anno – “La concezione del lavoro nelle imprese familiari. Un contributo allo sviluppo sostenibile” – sta assumendo in Europa e nel mondo intero un rilievo senza precedenti; perché il lavoro manca e quindi occorre intervenire per aumentare l'occupazione, ma anche per arginare il disagio in coloro che il lavoro lo perdono, mettendo a serio rischio la stessa coesione sociale.

È proprio in questi momenti che abbiamo bisogno di innalzare il nostro sguardo e il nostro pensiero e ampliare le conoscenze per trovare nuove e originali sintesi tra capitale e lavoro che consentano di superare la grave crisi economica in corso.

Negli anni ho avuto occasione di scambiare idee e considerazioni con molti imprenditori, professionisti e studiosi, lasciatemi dire “filosofi” dell'impresa. Tra i numerosi contributi che ho ricevuto e apprezzato, vorrei condividere con voi una concezione nuova, ma allo stesso tempo “antica” delle imprese e del lavoro che ho spesso dibattuto con Giuseppe Varchetta per cercare di renderla attuale, rinnovandola.

Il nostro è un tempo nel quale è enormemente diminuito lo spazio per una ricerca di senso della propria condizione umana,

PARTNER UFFICIALE
DELLE DIREZIONI HR
CHE INNOVANO

adp-italia.com



HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Editoriale

professionale e sociale e paradossalmente è aumentata la necessità di ritornare a riflettere in termini complessi su noi stessi e sul nostro posto nel mondo.

Su questa base l'organizzazione, e l'impresa in particolare, deve assumersi il ruolo di elaborare un senso di direzione per i propri collaboratori, diretti e indiretti.

Accanto alla remunerazione del capitale, accanto alla ricerca e all'innovazione, l'elaborazione di un significato proponibile ai collaboratori costituisce l'arricchimento del ruolo dell'impresa oggi. Tale arricchimento è non-rifiutabile da parte di un'impresa che voglia operare all'interno dell'etica del business occidentale. Responsabilità del management e del top management è di rendere condivisibile tale pluralità di costruzioni di senso, dando loro un significato comune che, a questo punto, diventa indirizzo etico dell'impresa verso sé e gli altri.

L'organizzazione, quindi, anche come spazio in cui si può costruire l'incontro con l'altro e dove tutte le potenzialità umane possono essere realizzate.

Lo sforzo è riconoscere la circostanza che oggi, date le sfide di qualità, servizio, creatività, non vi è nessuna possibilità di raggiungere il compito istituzionale dell'impresa, la creazione di ricchezza, se non attraverso il perseguimento delle vie strategiche dettate dall'etica del business.

In questi nodi risiede l'essenza della responsabilità imprenditoriale contemporanea.



di
Elena Zambon
presidente AIdAf



Diritto alla meta

Per centrare tutti i bersagli senza mai sbagliare occorre qualcuno che ci aiuti a calibrare la mira, un riferimento preciso da seguire anche quando gli obiettivi ci sembrano troppo lontani. Lo studio legale Amendolito & Associati, grazie all'esperienza maturata in oltre cinquant'anni, consente di superare qualunque ostacolo e di arrivare diritti alla meta. Con un team di legali e consulenti operativi ogni giorno sul territorio nazionale ed estero, Amendolito & Associati fornisce una consulenza globale alle imprese garantendo una soluzione a tutti i problemi gestionali.



Amendolito & Associati

RELAZIONI INDUSTRIALI E SINDACALI | PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
 INSEDRUTTURAZIONE E RIDUZIONE DEL PERSONALE | CONTRATTUALISTICA E CONTENZIOSO DEL LAVORO
 INTERNA E TEMPORARY MANAGEMENT | DIREZIONE DEL PERSONALE IN OUTSOURCING
 PROCESSI DI ESTERNALIZZAZIONE E TRASFERIMENTO D'AZIENDA | SICUREZZA E PREVENZIONE DEGLI INFORTUNI SUL LAVORO
 DIRITTO PENALE D'IMPRESA | DIRITTO INDUSTRIALE, MARCHE E BREVETTI | CONTRATTI INTERNAZIONALI E CROSS BORDER LITIGATION
 CONTENZIOSO E DIRITTO CIVILE | DIRITTO COMMERCIALE | DIRITTO SOCIETARIO

70125 BARI, VIA MARCO PARTIPILO 48
 T. +39.080.5014547

20122 MILANO, PIAZZA BERTARELLI 2
 T. +39.02.49435432

AMENDOLITOEASSOCIATI.IT

LEGALI DI FIAT GROUP DAL 1960

Labour 2012
 Awards

FRANCESCO AMENDOLITO
 3° MIGLIORI GIURISTI/AVVOCATI DELL'ANNO
 DIREZIONE - ANALISI E RELAZIONI INDUSTRIALI E SINDACALI
 4° MIGLIORI GIURISTI/AVVOCATI DELL'ANNO
 CATEGORIA: MANAGING PARTNER DELL'ANNI

La fiducia che avete riposta in noi
 ci ha motivato a perseguire obiettivi
 sempre più ambiziosi, consentendoci
 di raggiungere anche questo traguardo

GRAZIE
 A TUTTI I CLIENTI ED AMICI
 CHE CI HANNO SOSTENUTO

TOPLEGAL
 a **LEGAL**
 AWARDS 2012

SPONSOR 2010-2011
 SPONSOR 2011-2012

AIDP Associazione Italiani Diritti Pubblici

LO STUDIO È MEMBRO

ASLA

1300 DI QUESTO STUDIO ABBONAZIONE A **AGI**

I rapporti tra imprenditori e collaboratori nelle imprese familiari

di **Guido Corbetta**

Nelle imprese familiari di ogni dimensione il rapporto tra imprenditori e collaboratori si connota per un “grado di identificazione” che non è presente in altri tipi di imprese.

Nelle aziende familiari di grandissime dimensioni (si pensi ai gruppi controllati da famiglie come gli Agnelli, i Rocca, i Wallenberg) le strategie organizzative sono influenzate dalla famiglia proprietaria soprattutto attraverso la nomina dell'Amministratore delegato, che deve avere alcune caratteristiche per lavorare in una azienda dove la proprietà è un investitore attivo. L'organizzazione è poi disegnata secondo le regole che valgono per tutti i tipi di aziende di dimensioni simili. Se l'azienda è quotata e nessun familiare vi lavora, la natura familiare dell'azienda è ancora meno visibile osservando l'organizzazione aziendale. Ma in tutte, tra gli imprenditori e

i lavoratori si crea una sorta di legame reciproco che porta ognuno a considerare l'altro/l'altra come una persona con la quale esistono legami fondati non solo su una base contrattuale. Ciò può accadere per le ragioni più varie:

- imprenditori e collaboratori vivono nella stessa area geografica e si sviluppano rapporti di conoscenza anche al di fuori dell'azienda;
- alcuni collaboratori sono amici degli imprenditori con legami che datano sin dalla giovinezza;
- alcuni collaboratori hanno costruito un legame personale con gli imprenditori perché magari hanno ricevuto aiuti a superare una fase critica della propria vita personale e familiare o hanno aiutato i familiari degli imprenditori in qualche circostanza;
- già tra i genitori degli attuali imprenditori e i genitori di alcuni lavoratori esisteva un legame personale.

Un legame reciproco

Che tale legame esista penso che lo dimostri, tra l'altro, l'andamento del numero di lavoratori impiegati nelle imprese dell'Osservatorio Aub soste-

nuto da AIdAF, Unicredit, Camera di Commercio di Milano e Università Bocconi, che analizza dal 2009 tutte le imprese familiari italiane con ricavi superiori a 50 milioni di euro. La crisi, che si protrae dal 2008, ha costretto un certo numero di imprese italiane familiari e non a realizzare interventi di cassa integrazione o di riduzione del numero dei lavoratori con procedure di mobilità. Nonostante ciò le imprese familiari monitorate dall'Osservatorio sono quelle che hanno aumentato in misura maggiore il numero dei dipendenti rispetto a imprese di altre classi. L'esistenza di questo tipo di rapporti "speciali" tra imprenditori e collaboratori può produrre conseguenze positive o negative per la produttività del lavoro:

- da un lato gli imprenditori si sentono legittimati a chiedere, quando necessario, sforzi particolari per far fronte a emergenze produttive, commerciali o di altro tipo e i lavoratori si sentono particolarmente motivati a "dare il meglio" di sé;
- dall'altro, talora imprenditori e collaboratori (di solito, quelli che godono di un rapporto più stretto con l'imprenditore) tendono a confondere il rapporto di lavoro con il rapporto personale creando una significativa confusione organizzativa.

Posto che le strategie delle imprese familiari si fondano sulla capacità di motivazione dei lavoratori di ogni li-

vello che ha un impatto positivo sulla produttività, sulla qualità dei prodotti, sulla efficacia dell'azione commerciale e così via, come è possibile far sì che questo legame particolare che esiste tra imprenditori e collaboratori sia di beneficio per l'azienda e non fonte di confusione e di privilegi personali, sia per gli imprenditori che per i collaboratori?

Chiarire i principi

A mio parere, occorre innanzitutto che si definiscano con molta chiarezza i principi che reggono una organizzazione funzionale alla competitività. Tali principi devono essere sanciti in qualche documento aziendale e devono comunque essere condivisi con i collaboratori tutti. Tra i possibili principi, penso che debbano essere sottolineati i seguenti:

- il valore dell'impresa come bene privato a utilità pubblica. Se non si riconosce questo principio gli imprenditori corrono il rischio di pensare che l'impresa sia un bene privato a utilità individuale e quindi credono di poterne disporre a piacimento. Le conseguenze di quest'ultima concezione arrivano purtroppo sulle pagine dei giornali con l'evidenza di comportamenti che hanno talvolta dell'incredibile. I lavoratori possono invece cadere nell'errore di pensare che l'azienda sia un bene pubblico che risponde esclusivamente a finalità sociali dimenticando che senza

IO, SE NON HO LA MIA PREP, MI IRRITO.

Sono Diego, rugbista professionista. Ma per i miei compagni sono "Faccia d'Angelo". Perché? Perché ho la pelle delicata. Fortuna che c'è Prep che mi protegge prima, durante e dopo la rasatura; la uso ogni giorno: con quel suo profumo inconfondibile lascia il mio viso morbido, protetto e con una sensazione di freschezza che dura tutta la giornata. E poi la mia crema demoprotettiva Prep è perfetta per qualsiasi tipo di irritazione cutanea: così, anche contro vento, sole, punture di insetti, con Prep vado sempre in meta.



coswell Innovatori Italiani

In profumeria e nei migliori supermercati nell'area rasatura.
Trovi Prep anche su marchetop.it



PRE BARBA
UN VELO SOTTO
LA SCHIUMA



DOPO BARBA
FRESCO SOLLIEVO



MANI SCREPOLATE



SCOTTATURE SOLARI



IRRITAZIONI CUTANEE



PUNTURE DI INSETTI



PIEDI AFFATICATI

competitività ed economicità le imprese sono destinate al fallimento;

- il rispetto per ogni singola persona. Da questo principio discende la messa a punto degli interventi di *welfare* che si stanno diffondendo nelle imprese con indubbi benefici sulla motivazione di tutti. Tale principio dovrebbe orientare anche gli interventi più dolorosi, come un licenziamento, con la dovuta attenzione alla situazione personale. Senza questo principio il clima aziendale si deteriora e si diffondono o l'indifferenza o la paura, che sempre inibiscono l'assunzione di responsabilità personale;
- la meritocrazia che porta a valorizzare tutti coloro che dimostrano di produrre risultati positivi per l'azienda. Questo principio si declina poi nelle scelte relative agli avanzamenti di carriera e alle remunerazioni. Senza questo principio si generano in azienda quei fenomeni di nepotismo o assistenzialismo che inevitabilmente producono un peggioramento dei risultati aziendali;
- l'equità percepita che porta a dedicare attenzione alle uguaglianze/differenze tra le persone, alla definizione di regole di comportamento, al rispetto delle regole definite. Senza questo principio si generano in azienda confusione nell'organizzazione, percezioni distorte e, nei casi peggiori, profonda invidia tra le persone;
- la partecipazione ai risultati aziendali che porta a costruire sistemi di remunera-

zione che prevedano una parte di essa legata ai risultati dell'intera azienda. Senza questo principio si diffondono in azienda le convinzioni, entrambe sbagliate, che la remunerazione del lavoro sia una variabile del tutto indipendente dai risultati o che il successo dell'impresa sia una conseguenza del "solitario" impegno dell'imprenditore.

Una organizzazione fondata su questi principi diventa quindi un luogo dove si riescono ad attrarre e trattenere talenti, familiari o non familiari, motivandoli a dare il meglio di sé e ad assumersi responsabilità, realizzando forme di collaborazione tra loro. Ciò a beneficio delle aziende, perché la crescita solida dipende sempre più dalla qualità individuale delle persone che vi lavorano e dalla interazione tra le stesse. Più in generale, in una organizzazione fondata sui principi sopra richiamati si crea un clima dove è piacevole lavorare e dove, come scriveva Vittorio Coda nel 1999: *"La disciplina, di cui le aziende necessitano, non è quella di tipo burocratico, oppressivo, oneroso e spesso anche stupido, che mortifica e reprime le capacità di iniziativa, ma è quella che scaturisce da un contesto strategico-organizzativo che, mentre libera tali capacità, promuove autodisciplina e autocontrollo"*.



Guido Corbetta,
professore AIdAF-Alberto
Falck di Strategia delle aziende
familiari, Università Bocconi

Payroll.
Cost analysis.
HR management.
Business intelligence.
Mobile solutions.
HR outsourcing.

In due parole,
energia per aziende.

Quante persone lavorano con te? Cinquanta, cinquecento, ancora di più? Non conta. Inaz ti offre i sistemi per liberare l'energia di ognuna di loro. Il software e le soluzioni più efficaci per l'amministrazione del personale: dalle paghe alle presenze, dai turni agli adempimenti. I sistemi HR più moderni per gestire con intelligenza le persone, per conoscere le loro potenzialità, per prendere decisioni veloci, per entrare nel mondo delle nuove tecnologie. Nel modo che ti conviene di più, con prodotti "chiavi in mano" oppure in outsourcing. Inaz ha dato energia a migliaia di aziende italiane, da sessantacinque anni. Scopri l'energia che può dare alla tua azienda su www.inaz.it

The logo for INAZ, featuring the word "INAZ" in a bold, white, italicized sans-serif font, set against a red rectangular background.

Human Energy

Il fascino di lavorare per un'azienda familiare

di Markus Weishaupt

L'intelligente combinazione tra sistema famiglia e sistema azienda, tra valori familiari e prestazioni d'ecceellenza è una particolarità che rende interessanti

In un certo momento della vita lavorativa, ci si può trovare a scegliere se lavorare in posta, banca, strutture pubbliche, cooperative, organizzazioni non profit, aziende quotate in borsa, se lavorare come libero professionista, imprenditore oppure come collaboratore in un'azienda familiare. In Italia, tre su quattro dipendenti lavorano presso imprese familiari e contribuiscono alla creazione dell'80% del Pil nazionale. Nonostante l'evidente importanza delle aziende familiari per il mondo economico, ma anche sociale, di gran parte degli Stati a livello mondiale, spesso si nota che i manager intravedono nelle aziende familiari un

datore di lavoro meno attrattivo rispetto alle aziende più grandi e quotate in borsa.

Un manager di Google, Microsoft, General Electrics, Esprit, Unicredit, Deutsche Bank o Citibank vale apparentemente di più rispetto al collega in Brembo, Athena, Fercam, Gruppo Manni, Bauli o Cantine Ferrari, per citarne solo alcune. Inoltre, sembra che dopo una carriera manageriale in aziende quotate non sia facile per un manager entrare e avere successo in un'impresa familiare e viceversa.

Valori e valore

Le cause sono forse riconducibili alle differenze sostanziali tra le due tipologie di business. Il manager in un'impresa familiare vive quasi quotidianamente la dominanza proprietaria di una o più famiglie e si confronta con un'impostazione aziendale plurigenerazionale. Nelle aziende quotate in borsa, invece, il manager si confronta con caratteristiche strutturali totalmente opposte, ossia con una proprietà



INFLU...CHE?

RINFORZA LE TUE DIFESE CONTRO I MALANNI DELL'INVERNO.

Sbalzi climatici, agenti infettivi particolarmente attivi nei mesi invernali, stile di vita o abitudini alimentari scorrette e l'avanzare dell'età, sottopongono il nostro organismo a uno stress che accelera il processo di invecchiamento e mina le difese immunitarie. **L'Istituto Erboristico L'Angelica**, in collaborazione con **Fondazione Umberto Veronesi**, presenta N-Ossid, un integratore alimentare semplice ma con una grande forza: uno speciale mix di principi attivi naturali tra i quali il Mais Rosso, straordinariamente ricco di antociani, che contribuisce a contrastare l'invecchiamento, a rinforzare il sistema immunitario e a proteggere il sistema cardiovascolare. Per difenderti dai malanni dell'inverno e dal tempo che passa, da oggi fatti aiutare da N-Ossid.



disomogenea, data dalla frammentazione delle partecipazioni di migliaia di investitori, e un pensiero predominante di breve periodo.

L'azienda familiare, per il solo fatto di essere familiare, non è né meglio né peggio di un'altra tipologia di azienda, però le aziende familiari di successo hanno delle caratteristiche che sono di grande valore per ogni collaboratore di qualsiasi livello anche manageriale. Anzi, le imprese familiari di successo dimostrano di essere molto attrattive anche per manager di elevato livello. Forti dell'esperienza di oltre 25 anni di attività, e di una nostra recente indagine sulle caratteristiche di aziende familiari di successo, nel Gruppo Weissman conosciamo profondamente le caratteristiche che fanno di una buona azienda familiare un datore di lavoro attrattivo.

L'intelligente combinazione tra sistema famiglia e sistema azienda, tra valori familiari e prestazioni d'eccellenza è una particolarità che determina la base di impostazione dell'azienda. L'indirizzo aziendale non è impostato verso il risultato del prossimo quadrimestre, ma verso tempi molto più lunghi e persino plurigenerazionali. Questo si traduce eventualmente in ritmi di crescita più moderati perché la

sola crescita non viene ritenuta un valore a sé stante. Nelle aziende familiari di successo la crescita è solo una possibile opzione strategica e va vista sempre in combinazione agli aspetti di redditività e di rischio aziendale.

Lealtà e fiducia

La continuità di gestione è comprovata dal fatto che normalmente l'amministratore dell'azienda familiare dura per 25-30 anni, e oltre e non avviene un cambiamento al vertice ogni cinque anni, come spesso notiamo presso i grandi gruppi quotati in borsa, finanziari e non. Chi rappresenta la proprietà dell'azienda familiare non sono migliaia di investitori anonimi, ma sono persone in carne e ossa, con le quali si può lavorare insieme, discutere, ridere, festeggiare i successi e vincere insieme i periodi difficili. I collaboratori non vengono trattati come numeri, ma come persone che ovviamente in azienda devono prestare il loro lavoro, mostrare l'impegno, la professionalità, le competenze e le loro capacità, ma sono anche considerati uomini e donne, con sentimenti e una vita privata che va al di là del semplice impiego. Il rapporto tra i dipendenti e l'impresa familiare, o meglio, tra i collabo-

DA OLTRE 20 ANNI

AL FIANCO DELLE AZIENDE FAMILIARI ITALIANE



Partners è una boutique di alta qualità con un approccio consulenziale mirato alle esigenze specifiche di ogni cliente.

Con un team dedicato assiste famiglie imprenditoriali e gruppi di medie e grandi dimensioni in tutti gli aspetti del delicato rapporto tra aziende e proprietà, dagli accordi familiari ai processi di successione fino ai cambiamenti societari, strategici e organizzativi.



Partners S.p.A. Corso Europa, 2 - 20122 Milano
www.partnerscpa.it

ratori e la famiglia imprenditoriale, è un rapporto all'insegna di un importante valore, il valore *lealtà*. Da un'indagine presso aziende familiari bicentinarie emerge che la causa più importante che ha portato queste aziende al loro successo è il principio della lealtà; lealtà visuta bilateralmente come azienda e famiglia imprenditoriale verso i collaboratori, i clienti, i fornitori e verso la regione d'origine.

Leader di mercato

Ciò che pochi sanno è che tante aziende familiari di successo sono dei veri campioni, leader di mercato, anche a livello mondiale, che lavorano a livello internazionale e vivono una cultura dell'innovazione. Le aziende familiari non sono aziende solo di piccole dimensioni, ma più spesso di quanto si immagini hanno grandi dimensioni con migliaia di collaboratori, con centinaia di milioni e anche miliardi di euro di fatturato. Per sopravvivere e per aver successo nel tempo le imprese familiari hanno imparato a sviluppare e ad aggiornare costantemente le proprie strutture di management e di leadership e a un certo punto nella loro storia hanno bisogno di elevatissime competenze manageriali che non sempre trovano in famiglia. Hanno

bisogno di manager bravi che professionalmente siano competenti e umanamente sposino e vivano sani valori umani e familiari.

Lavorare in un'azienda familiare è diverso da ogni altro impiego. Esso ha le sue peculiarità e ha il suo fascino. Per avere successo come collaboratore in un'impresa familiare bisogna sposare i valori dell'azienda che sono determinati per lo più dalla famiglia imprenditoriale. Chi non ama la cultura della prestazione, dell'impegno e chi non dimostra lealtà all'azienda e alla famiglia non avrà vita lunga nell'impresa familiare. Per contro, chi sposa le logiche dell'azienda familiare, trova una seconda casa, trova motivazione, apprezzamento, sviluppo di competenza, fiducia, possibilità di carriera e crescita professionale. Insomma, trova una vita lavorativa attiva, positiva e piena di soddisfazioni.



Markus Weishaput, fondatore e socio di Weissman & Cie Italia, Weissman Austria e Weissman Suisse, società di consulenza strategica per imprese familiari. È autore dei volumi: *Preservare l'impresa familiare. Vincere la sfida generazionale con metodo, cuore ed empatia. Grandi strategie per medie imprese.*

IN CASO DI FORTI RAFFREDDORI, UNA SOLUZIONE CHE ARRIVA DAL MARE.

Capita a molte persone di avere attacchi di raffreddore, sinusite e riniti allergiche che rendono più difficile la normale respirazione e contro i quali serve un rimedio. Per questo, dall'esperienza Isomar®, nasce Isomar® Spray Naso Chiuso con azione decongestionante, disponibile anche in comodi flaconcini. Grazie all'acqua di mare ipertonica del Parco Marino delle Cinque Terre, Isomar® Spray Naso Chiuso ha un'azione fluidificante e può essere usato fino a due settimane, restituendo ad adulti e bambini il piacere di respirare liberamente.



www.euritaliapharma.it

È un dispositivo medico CE0123 - Leggere attentamente le avvertenze e le istruzioni d'uso. Autorizzazione Ministeriale alla pubblicità del 5/4/2013.

ISOMAR®

Gruppo Feralpi

Uomo e ambiente al centro

Così come l'acciaio guida da secoli lo sviluppo tecnologico dell'Uomo e con esso la sua evoluzione sociale, anche le imprese siderurgiche non possono restare immobili di fronte a un contesto economico e sociale altrettanto mutevole. È partendo da questo concetto che il **Gruppo Feralpi**, il cui core business è la produzione di acciai destinati all'edilizia, ha deciso di seguire un cammino che mettesse fin da subito l'Uomo e l'Ambiente al centro della propria politica. Con

Nome azienda:

Gruppo Feralpi

Numero dipendenti (donne/uomini):

551 (3,4%/96,6%)

Età media:

45 anni

l'adozione di una governance sempre più attenta agli interessi dei propri stakeholder, hanno acquisito sempre più importanza i processi di formazione e motivazione dei dipendenti così come le attività di engagement. La siderurgia, pur se dotata di tecnologie d'avanguar-

dia necessarie per raggiungere l'efficienza, è sempre un'industria manifatturiera che basa la propria capacità di competere anche sulle competenze dei propri dipendenti.

Formazione e motivazione

Abbiamo messo in campo da diversi anni molte attività di formazione affinché i nostri lavoratori continuassero a essere altamente qualificati. Purtroppo ci siamo accorti che la formazione tecnica specifica di cui avevamo necessità era scarsamente garantita dai piani di formazione delle strutture scolastiche esistenti. Il rischio era perdere le competenze quando i nostri collaboratori meno giovani terminavano l'attività lavorativa. Al contrario, noi volevamo preservarle e tramandarle ai più giovani perché ci fossero continuità e crescita. Lo abbiamo fatto con l'apprendistato professionalizzante, ovvero un percorso di formazione tecnica superiore post-diploma volto al conseguimento del titolo di tecnico superiore riconosciuto dalla Regione Lombardia e dall'Ue in

base al Qeq (Quadro Europeo delle Qualifiche). Ogni studente è stato affiancato da un tutor aziendale che lo ha seguito per tutto il corso in modo tale che il binomio teoria-pratica rendesse il massimo (1.000 ore in aula e/o laboratorio e 3.200 in reparto). Abbiamo creato quattro corsi biennali, cui hanno partecipato 60 giovani neodiplomati periti industriali che provenivano dal nostro territorio. Sono stati assunti a tempo indeterminato 48 ragazzi, è stato avvicinato il mondo della scuola al mondo del lavoro. Inoltre, assicurando nuovi posti di lavoro, abbiamo avuto la possibilità di avere internamente le competenze desiderate, garantendoci la continuità per il futuro.

Progetti per nuovi lavoratori

Il processo che abbiamo avviato ci guiderà anche per i prossimi anni perché siamo convinti dell'importanza che ha la manifattura per il nostro territorio e per il nostro paese in termini non solo economici, ma anche ambientali e sociali. Sull'ultima di queste tre dimensioni, la politica di Csr del nostro Gruppo continuerà a dar vita a progetti affinché la nostra azienda non solo possa contare su alte professionalità, ma continui a essere attrattiva anche per i nuovi e giovani lavoratori.

Lavoro = futuro

Oggi, molto più di ieri, lavoro significa futuro. Come ogni azienda per essere competitiva deve essere protesa al futuro, intercettando e anticipando il cambiamento, anche il concetto di lavoro diventa l'ago di una bilancia che non può pendere verso il passato. Nel nostro motto c'è tutto questo: "Produrre e crescere nel rispetto dell'Uomo e dell'Ambiente". Chi lavora con noi deve sentirsi protagonista del futuro del proprio mondo come lo è del proprio domani. L'azienda gioca un ruolo chiave in tutto ciò e deve averne la consapevolezza. Per questo, il Gruppo Feralpi si propone come un sistema d'impresa organizzato, moderno e attento alle problematiche sociali, culturali e ambientali in un contesto variegato. Sicurezza, formazione, cultura, tecnologia, innovazione e trasparenza sono i principi che vogliamo seguire per dare un futuro al nostro lavoro e a quello di chi viaggia assieme a noi.



Giuseppe Pasini,
presidente Gruppo Feralpi

Fontana Gruppo

Tenere insieme il mondo

Sono sei decenni che il Gruppo Fontana poggia sulle solide basi del cambiamento. Sei decenni di innovazione, ricerca, produzione ed espansione verso i mercati di tutto il mondo nell'ambito dei fasteners nel quale la "madre" del Gruppo, la Fontana Luigi, è leader riconosciuto. Un'azienda fondata sulla convinzione che ogni vite o bullone che esce dai suoi stabilimenti non "finisca" quando è consegnato al cliente, ma quando è utilizzato, quando soddisfa le aspettative, di più, le supera: quando realizza il suo scopo di tenere

insieme il mondo, come recita uno storico slogan della Fontana. Perché ciò a v v e n g a

Nome azienda:

Fontana Gruppo

Numero dipendenti:

2.000

Età media:

40-50 anni

ogni prodotto è rivestito di un contenuto tecnologico che non ha pari nel settore, poiché nel Gruppo Fontana si opera sempre e da sempre nella convinzione che ogni singolo pezzo o modello possa essere sempre in-

novato per raggiungere performance migliori.

Cambiamento quotidiano

Il cambiamento per il Gruppo Fontana non è fine a se stesso, da proclamare a parole, bensì quello da realizzare giorno per giorno, bullone per bullone, nelle fabbriche dell'azienda, nei magazzini, nelle relazioni con la clientela e con i fornitori, nella prospettiva feconda di una partnership che non si esaurisce nella singola commessa. Con questa vision, che costituisce non un ideale ma la quotidianità dell'azienda, il Gruppo si è distinto nei decenni per la capacità di gestire progetti complessi, in particolare sviluppando una pressoché infinita serie di fasteners speciali per l'automotive, l'edilizia, gli elettrodomestici... Difficile racchiudere la produzione del Gruppo in un catalogo: sarebbe tanto ricco quanto lo è la varietà di applicazioni e utilizzo dei prodotti che vorrebbe contenere. Non solo Ricerca&Sviluppo, però. Il Dna del Gruppo Fontana si è sin dal principio manifestato in una vocazione

per l'internazionalizzazione che non è mai stata messa in discussione e che si è rivelata una chiave del suo successo.

Oltreconfine

Sin dal principio i mercati oltreconfine e addirittura oltreoceano sono stati al centro degli sforzi commerciali: sforzi ampiamente ripagati da un radicamento in paesi chiave che sono diventati essi stessi trampolini di lancio per un ulteriore successo. Europa e Stati Uniti, dunque, ma col mutare degli scenari economici anche Sudamerica, Asia, Europa dell'Est. E laddove non arrivano i suoi plant, arriva una struttura commerciale su cui il Gruppo sta giocando una carta importante del proprio futuro: Fontana Fasteners è la realtà che dal 1° gennaio 2013 raggruppa tutte le società commerciali del Gruppo.

Leggeri e snelli

Nell'ottica di operare per obiettivi comuni, ottimizzando risorse ed esperienze ma facendo tesoro delle identità locali, Fontana Fasteners si propone come l'avanguardia del Gruppo nel mondo. Una realtà leggera, snella, flessibile, pronta ad arrivare anche laddove si intravedono delle esigenze ancora inesprese e pronta a intercettarle anche con tutte le opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Il futuro del Gruppo Fontana è vicino.

Il lavoro è come una famiglia

Per chi è cresciuto in una famiglia che dava anima e corpo a un'azienda, a un progetto, a un sogno, il lavoro è come una famiglia. Di più. È un pezzo stesso della famiglia, una dinamica naturale e quotidiana che non si esaurisce nei giorni che il calendario vorrebbe a esso dedicati. Lavoro per noi "imprenditori di famiglia" significa infatti creazione, costante applicazione delle nostre intelligenze, costruzione di un presente e di un futuro che costituisce un lato imprescindibile della nostra identità, per noi stessi e i nostri figli, ma anche per la comunità in cui scegliamo di vivere. Non viviamo per il lavoro, ma pensiamo che il lavoro serva davvero a nobilitare l'uomo: lo migliora, lo porta a misurarsi con se stesso, con gli altri, con le proprie aspirazioni e a inseguire sogni che, a volte, diventano anche quelli di altri. Capita così che sulla strada dell'operosità e dell'ingegno ci si trovi in tanti a condividere il viaggio: ognuno con il suo personale contributo che rende il percorso, unico. Così come la vita.



Famiglia
Fontana



Inaz

Smart working

Da oltre sessant'anni Inaz fornisce alle aziende italiane strumenti e servizi per amministrare il personale, organizzare il lavoro e gestire le risorse umane in ogni aspetto. Inaz rimane fedele alla sua missione: aiutare le aziende clienti a mettere a frutto le potenzialità delle persone e ponendole nella condizione di lavorare al meglio delle possibilità. Inaz applica questa filosofia prima di tutto alla propria organizzazione interna. Nel tempo cambiano le modalità con cui questi valori si declinano:

Nome azienda:

Inaz

Numero dipendenti (donne/uomini):

150 (sede) e 300 (agenzie e punti assistenza); 46% donne, 54% uomini

Età media:

40 anni

occorre osservare attentamente il mercato, coglierne le opportunità, essere sempre aggiornati sugli ultimi sviluppi tecnologici,

per dotarsi degli strumenti migliori per mettere a frutto il proprio capi-

tale umano, identificare e valutare le persone e i talenti, in particolare quelli dei giovani e delle donne. L'economista Alessandro Rosina individua nella sottoutilizzazione delle potenzialità di queste due categorie uno dei freni allo sviluppo del nostro paese; oggi più che mai è necessario fare tesoro di tutte le energie per affrontare e vincere le sfide che il futuro ci pone.

Cambiamento organizzativo

Inaz sta mutando la propria organizzazione su diversi livelli. Innanzitutto, adeguando tempi e modalità del lavoro alle esigenze di conciliazione famiglia-carriera che interessano un numero crescente di dipendenti, uomini e donne, ai quali vengono offerte diverse possibilità in ottica di "smart working". Aiutare le persone a mantenere un equilibrio tra vita familiare e lavorativa le rende più serene e motivate, di conseguenza più produttive; mentre l'azienda riesce a trattenere competenze e professionalità vitali per il proprio sviluppo. Grande attenzione è dedicata anche

alla formazione, nell'ottica di offrire ai collaboratori percorsi di aggiornamento continui e mirati, e all'adozione di strumenti innovativi di comunicazione dipendente-azienda e dipendente-dipendente, anche con modalità che potremmo definire "social", per favorire la condivisione di idee, stimoli e progetti. Tutto per motivare e coinvolgere i talenti, vero e proprio motore di sviluppo e crescita per l'azienda.

L'ambiente ideale

L'obiettivo di Inaz è, da sempre, ideare soluzioni e servizi per clienti che desiderano gestire e organizzare al meglio le persone. Questo lavoro non può che partire da Inaz stessa, dove si è sempre cercato di creare l'ambiente ideale per coltivare i talenti e sviluppare le professionalità di dipendenti e collaboratori, e dove si sono sempre testati, applicati e perfezionati gli stessi strumenti che poi vengono proposti ai clienti. In particolare, negli ultimi anni, ci siamo concentrati su strumenti di condivisione, di socializzazione, di formazione continua e, non ultimi, di Analytics e Business Intelligence. Strumenti per indagare i Big Data del personale che offrono alla Direzione del Personale e al Top Management la possibilità di analizzare dall'alto organico e budget per metterli in relazione con tutte le altre funzioni aziendali.

Mettere al centro la persona

Non da oggi, ma da sempre, per me – e per l'azienda che guido – organizzare il lavoro e gestire il personale vuol dire mettere al centro il rispetto per l'individuo, creare le migliori condizioni per la sua crescita e valorizzarne le competenze. Vuol dire anche responsabilizzarlo e portarlo a condividere strategie e valori aziendali. Ciò che oggi sta emergendo come tendenza è la possibilità di sfruttare appieno le potenzialità che i dipendenti sviluppano (anche in ambiti non strettamente legati al proprio ruolo) perché contribuiscano a un patrimonio di conoscenze preziose. Che lo si chiami "Hr 2.0" o "smart working", si tratta di condividere informazioni e idee in azienda passando da un modello di comunicazione top-down a una social organization, in cui, tra l'altro, grazie alle possibilità offerte da internet e dai dispositivi mobili, conta sempre meno il luogo in cui fisicamente si trova il lavoratore e gli orari si fanno più flessibili. Sono convinta che le innovazioni in questo senso potranno portare benefici e sviluppo non solo alle singole aziende, ma al sistema-paese nel suo complesso.



Linda Gilli,
presidente e
amministratore delegato

Keyline

Risorsa umana al centro

Keyline, azienda del gruppo Bianchi, che dal 1770 produce con successo chiavi e macchine duplicatrici, dimostra con la sua lunga storia, che il comparto manifatturiero può avere un futuro, se sceglie un modello di business che resiste nel tempo. Da otto generazioni la famiglia Bianchi gestisce l'azienda – i cui impianti produttivi si trovano nella pedemontana veneta (Conegliano, Treviso) ma con filiali in America, a Shanghai, in Germania e nel Regno Unito –, grazie alla volontà di far andare avanti

Nome azienda:

Keyline

Numero dipendenti:

100

Età media:

35 anni

chi possiede le capacità per condurre l'attività nel migliore dei modi e al coraggio di tagliare i rami secchi. Essere un'azienda familiare, con forti radici nel territorio, non ha impedito a Keyline di diventare un modello di azienda globale, esportando l'85% della produzione.

Patto generazionale

Ogni giorno nello stabilimento produttivo si realizza l'unione tra tradizione e innovazione e si rafforza il patto generazionale che ha permesso di valorizzare le straordinarie competenze maturate nel “key business” (nel 2012 l'azienda ha premiato con 30 targhe i dipendenti più anziani) e i nuovi saperi introdotti grazie all'innesto di tanti giovani laureati. In questa azienda di famiglia c'è spazio anche per i dipendenti delle filiali che stanno in Cina o in America e che, periodicamente, giungono a Conegliano per vedere la produzione, per parlare con chi progetta e realizza le chiavi e le duplicatrici. Un modello di “family business” inclusivo anche dei distributori, giunti alla terza generazione, i cui antenati hanno lavorato con gli antenati della famiglia Bianchi.

Lavoro e famiglia

In Keyline, dove la componente femminile è significativa (il 25%) e la risorsa umana è al centro di ogni

processo, si pone una attenzione particolare alle dinamiche del rapporto famiglia e lavoro. Un percorso partecipativo che si concretizza attraverso decisioni e fatti concreti. Qui la conciliazione famiglia e lavoro non è teoria, ma pratica quotidiana. Tanto diffusa da spingere l'azienda, ad esempio, ad acquistare un furgone per consentire ad alcuni lavoratori residenti nello stesso paese di poter raggiungere il luogo di lavoro con un unico mezzo. O ancora di creare una biblioteca con spazio internet a disposizione dei lavoratori.

Per questo, quando la Regione Veneto ha chiesto all'amministratore unico, Mariacristina Gribaudo, di poter avviare la certificazione della conciliazione famiglia e lavoro, non ha dovuto faticare troppo visto che, gli indicatori migliorativi suggeriti dagli stessi certificatori al loro arrivo, erano già parte del vissuto dei lavoratori.

Obiettivi condivisi

In questa ottica gli obiettivi che Keyline si è prefissata per i prossimi tre anni sono stati condivisi con tutti i dipendenti perché nell'azienda della famiglia Bianchi il lavoro, oltre a essere un diritto, è anche un elemento qualificante della dignità di ciascuna persona.

Guardare al futuro

La crisi con cui anche Keyline ha dovuto misurarsi a partire dal 2008, ci ha insegnato molte cose. Che un'azienda sopravvive alle più dure intemperie se ha una "vision" globale. Avremo potuto fare come altri: chiudere tutto e investire in altri settori. Noi però facciamo chiavi e sappiamo fare soltanto quello. Da 250 anni. Abbiamo capito che, oltre a investire sulle risorse umane e sull'innovazione, era necessario allargare i nostri orizzonti, uscire dai nostri confini troppo ristretti. Esplorare innanzitutto nuovi mercati dall'altra parte del mondo. Aprire le porte dell'azienda al mondo che la circonda, alle università, alle organizzazioni che stanno sul territorio. Tornare sui banchi di scuola. Acquisire gli strumenti, anche culturali, per poter guardare con fiducia al futuro, affrontare la crisi e vincere le sfide di un mercato globale, mettendoci sempre la faccia. Tutto questo continueremo a fare senza dimenticarci però del sudore che sta dietro ciascun nostro prodotto. Perché è grazie a quel sudore se siamo arrivati fino a qui.



Mariacristina Gribaudo,
amministratore unico Keyline

Gruppo Maccaferri

Comunicare, coinvolgere, crescere

Il Gruppo Maccaferri nasce nel 1879 e da allora ha operato scelte strategiche in linea coi cambiamenti della società e le evoluzioni che il mercato ha richiesto. Essere imprenditori da 130 anni vuol dire aver attraversato momenti storici difficili, cicli di espansione e di contrazione. Vuol dire passare da inseguitori del mercato ad anticipatori. Vuol dire partire dai gabbioni per contenere l'esondazione del fiume Reno alla fine dell'800 e arrivare, in questi giorni, alla realizzazione di importanti opere civili in Bo-

livia. Vuol dire adattarsi ai cambiamenti, spesso anticiparli, mantenendo saldo il controllo e

la direzione dell'azienda da parte della famiglia, con valori etici immutati.

Come cambia il recruiting

Fare impresa significa anche saper cambiare e lo stesso vale per le Risorse Umane. Le persone si muovono con

più semplicità e si ragiona in ambito più globale. Cresce l'importanza per le aziende di aprirsi al mercato del lavoro e rendere trasparenti e visibili i valori, le capacità e la visione. Questo dal nostro punto di vista aumenta le possibilità di attrarre i talenti migliori, che hanno passione per ciò che facciamo e per come lo facciamo.

Un processo corale

Oggi il processo di recruiting nel Gruppo Maccaferri è coordinato a livello di Holding e gestito trasversalmente per tutte le realtà del Gruppo. È un processo corale, che vede il coinvolgimento degli specialisti Hr, del management delle società e un confronto sempre aperto con il benchmark offerto dal mercato. L'espressione massima di questo "gioco di squadra" viene evidenziata negli Open Day che il Gruppo organizza per la selezione di giovani neolaureati da formare e poi inserire nelle società, in particolare nelle consociate estere. Le application iniziano circa un mese prima e durante l'Open Day i migliori candidati sono intervistati da almeno

Nome azienda:

Gruppo Maccaferri

Numero dipendenti:

4.668

Età media:

44 anni

due diversi manager dell'azienda e dall'Hr Business Partner. Nell'ultimo Open Day sono stati intervistati 100 candidati, di cui 25 sono stati selezionati. Con l'Open Day, sperimentato anche in Seci Energia, sono stati scelti i 12 ingegneri inseriti quest'anno nelle Officine Maccaferri.

Come aiutarli a crescere

L'obiettivo è di attrarre e trattenere i migliori talenti, ottenendo da loro i migliori risultati possibili e favorendo la loro crescita. Per far questo abbiamo sviluppato un modello di gruppo per la valutazione delle performance che prevede l'assegnazione di obiettivi chiari e feedback individuali. Ciò ci consentirà di individuare puntualmente le aree di sviluppo e crescita in termini di competenze sia necessarie alla copertura del ruolo sia trasversali (capacità di comunicazione, team building, leadership ecc.). Parte integrante del modello è il Vip (Variable Incentive Plan di Gruppo) che associa agli obiettivi assegnati gli incentivi retributivi variabili e le implicazioni in termini di evoluzione della carriera e della retribuzione. Contiamo poi di sfruttare la forte diversificazione del business del Gruppo Maccaferri e la sua presenza in tutti e cinque i continenti per lo sviluppo di percorsi che prevedano il passaggio nelle diverse società, consentendo una crescita sia orizzontale che verticale.

Passione per il proprio lavoro

Possibilità di contribuire alla crescita e allo sviluppo della propria azienda, del proprio territorio e del proprio paese. Lavoro significa avere la possibilità di esprimere il proprio potenziale. Significa prendere decisioni che coinvolgono decine se non centinaia di persone. Significa responsabilità. Spendiamo lavorando più tempo di qualsiasi altra attività, per questo è fondamentale amare ciò che si fa. Oggi lavorare per il Gruppo Maccaferri significa essenzialmente avere passione per il proprio lavoro e rifiutare approcci connessi a un "gioco di rimessa", che non paga più e mette a rischio il business. Significa far parte di un Gruppo. Tutto il personale, dal neo-assunto al manager esperto, deve essere coinvolto sul business, operando in modo proattivo per l'azienda. Solo in questo modo gli obiettivi diventano raggiungibili. Con la crisi è iniziato un periodo nuovo che deve portare a un processo di cambiamento culturale forte, un approccio di maggiore disponibilità e flessibilità. Il lavoro torna a essere al centro dei valori, come asse portante della dignità dell'uomo.



Simone Romano,
direttore Organizzazione
e Risorse umane

Gruppo Maggiore

Migliorare la qualità della vita

Il Gruppo Maggiore opera nel settore del rent a car domestico da oltre 65 anni ed è leader nel segmento retail e nel noleggio furgoni con il brand AmicoBlu, a cui si affiancano Maggiore UsatoBlu per la vendita dell'usato e la linea basic Smile Rent. L'attività del Gruppo si è specializzata nel corso degli anni nella flessibilità correlata alla tempestività, nell'ampiezza e completezza dei servizi, nell'intermodalità e nell'innovazione tecnologica. E la volontà di rappresentare per il Si-

stema-paese qualcosa di più di un semplice soggetto imprenditoriale ha portato il Gruppo a operare anche

in modo socialmente responsabile, sostenendo fondazioni Onlus, promuovendo attività artistiche, culturali e ponendo una particolare attenzione al valore delle persone.

Cambiamento culturale

Coniugare lo sviluppo dell'Azienda con lo sviluppo professionale e umano dei propri collaboratori è solo la sintesi dell'ampio *Programma di Valorizzazione delle Risorse Umane* intrapreso da tempo dal Gruppo. Un profondo cambiamento culturale, perseguito attraverso percorsi di formazione esperienziale per condividere emozioni, caratteri, percezioni, per agevolare la socializzazione, per acquisire un'identità di marca così importante che, oltre a concretizzarsi in un forte sentimento di appartenenza, possa anche rappresentare motivo di grande orgoglio personale.

Le iniziative

In tal senso, è stata totalmente riprogettata la mensa aziendale trasformata in una innovativa area denominata *Sapori e...Oltre* (Us Awards 2010 come Miglior Ristorante Aziendale): un netto distacco, mentale e visivo, dai momenti lavorativi. L'area food-lounge della Sede Direzionale, oltre a proporre una

Nome azienda:

Gruppo Maggiore

Numero dipendenti e partner:

743

Settore produttivo:

noleggio auto e furgoni

ristorazione secondo le più variegata e innovative discipline culinarie e colloqui con una dietista, contempla anche un'area relax per leggere quotidiani, libri, vedere la televisione, i film italiani *cult* degli anni '70/'80 e tanto altro. Per favorire l'aggregazione ci sono aree ludiche dotate di calcio balilla e tavoli da ping pong, con entusiasmanti tornei interni, e vengono organizzati happy hour, showroom, mostre di quadri e tanto altro. *Maggiore Fitness* (Us Awards 2011 per l'eccellenza realizzativa) è il centro benessere aziendale che si estende su una superficie interna di oltre 700 mq e, oltre alla sauna e a una sala relax, è dotato delle migliori attrezzature esistenti. A supportare l'Azienda nella definizione di una strategia completa di Corporate Wellness c'è un team di trainer specializzati proveniente dalla *Personal Trainer Project*, sempre presente e a disposizione dei dipendenti Maggiore.

Raggiungere gli obiettivi

Questo è il Gruppo Maggiore, questo è il *Maggiore Style*: farlo proprio significa dividerlo con una squadra di eccellenza formata da donne e da uomini che, con professionalità, impegno e determinazione, contribuiscono quotidianamente al raggiungimento degli sfidanti obiettivi di crescita.

Il valore delle persone

Siamo da sempre consapevoli, e fermamente convinti, che per consolidare la posizione di eccellenza acquisita sul mercato non si possa prescindere dal benessere delle persone che prestano la propria attività nell'Azienda e dei loro familiari. Per questo motivo anteponiamo a tutte le leve di business il Capitale Umano, quale fattore dirimente per l'affermazione del Gruppo. Il principio ispiratore di questo assunto è rappresentato dalla convinzione che il successo aziendale sia dovuto al talento delle persone e alla loro qualità di vita di cui il Gruppo Maggiore vuole rendersi parte attiva. Non a caso chiamiamo la nostra organizzazione Una Casa è Una Casa, claim che sintetizza l'impegno che Azienda e collaboratori, reciprocamente, assumono quotidianamente, affinché il senso di squadra e di familiarità, la capacità di ascolto, l'impegno, il rispetto, l'equità, la trasparenza, la fiducia, l'etica, accrescano il libero accesso di ciascuno alla piena espressione e realizzazione di sé, tanto in ambito lavorativo, quanto in ambito familiare.



Da sinistra, **Vittorio e Carlo Maggiore**, rispettivamente presidente e vice presidente del Gruppo Maggiore

Pusterla 1880

Costruire un'unità di intenti

Fondata nel 1880, Cartografica Pusterla cresce con lo sviluppo dell'industria farmaceutica in Italia specializzandosi nella produzione di scatole rivestite. Con l'introduzione della stampa diretta su cartoncino avvenuta tra le due guerre, avviene il passaggio agli astucci pieghevoli che avvicinano l'azienda al mondo della cosmetica e della profumeria. Negli anni, il brand si afferma per le realizzazioni cartotecniche eleganti, gli accostamenti di materiali inusuali, il servizio attento e puntuale; per l'accu-

ratezza artigianale che incontra la concretezza industriale. A partire dagli anni '90, grazie anche a un'attenta

politica di acquisizioni, Cartografica Pusterla si espande in Francia e in Romania. Oggi sono cinque realtà tutte riunite sotto lo stesso nome: Pusterla 1880. Una storia di successo

costruita attraverso continui investimenti in impianti, tecnologia e spazi produttivi, e sempre in una cornice di regole chiare, di rispetto dei diritti dei lavoratori e di responsabilità nei confronti del sociale e dell'ambiente. Che prosegue anche con nuove alleanze e partecipazioni, come quella recente con London Fancy Box, storica azienda inglese del settore.

Condividere la storia

La storia di Pusterla 1880 è fatta da uomini e donne che hanno speso il proprio sentimento comune nel cercare di fare di più e meglio e riconoscersi in questa storia è elemento fondamentale per creare il senso di appartenenza dei collaboratori. Da questa considerazione nasce l'idea di un volume che racconta in tre lingue, italiano, francese e rumeno, la storia di tutte le cinque società che sono confluite in un'unica grande realtà. Un contributo al consolidamento dei rapporti interni ed esterni per fare in modo che persone di nazionalità diverse, con culture diverse, anche se generate dallo stesso ceppo, possano

Nome azienda:

Pusterla 1880

**Numero dipendenti
(donne/uomini):**

313 (64% donne,
36% uomini)

Età media:

35 anni e mezzo

lavorare bene insieme. Il libro è il segno più evidente di un'attenzione quotidiana al coinvolgimento che parte da segni e gesti semplici, che possano essere compresi e condivisi. Mettere in comune le tradizioni culinarie, celebrare gli anniversari di anzianità, anche con feste a sorpresa. Il rispetto e la considerazione per ciascuno dei collaboratori lo si può esprimere in tanti modi.

Trasferire i saperi

Unire le storie, vuol dire anche trasferire le conoscenze che si sono accumulate nell'esperienza delle generazioni più vecchie, e per far questo Pusterla 1880 ha attivato progetti di trasferimento dei saperi, un momento importante per garantire la continuità di professionalità specifiche che si possono formare solo nel fare.

Un'organizzazione snella

Per migliorare la produttività l'azienda ha in corso dei progetti di lean production, che si radicano in una cultura attenta a ciò che gli operai possono offrire nella produzione di nuovi prodotti. Sono solo le persone che, in virtù delle loro capacità di relazione, delle loro competenze e della passione per il lavoro, possono guidare correttamente il cambiamento, riuscendo ad adattare le potenzialità dell'azienda alle esigenze di un mercato che cresce e si modifica in continuazione.

Amare il lavoro

Provegno da una famiglia di imprenditori lombardi e cattolici. La visione del lavoro che mi è stata trasmessa nei comportamenti quotidiani, nelle grandi scelte e nei momenti difficili ha sempre avuto come riferimento la responsabilità che avevo verso gli altri per la posizione che ricopro. Ho avuto la fortuna di poter e indirizzare la mia attività verso gli ambiti che più mi interessano. Ho avuto, e ho, momenti di soddisfazione per i risultati raggiunti dall'azienda per cui lavoro, così come ho momenti di grande gioia nell'intravedere un nuovo progetto, una nuova opportunità. Come ha scritto Primo Levi ne *La chiave a stella*: *...amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta della felicità sulla terra*. Questo non implica che il lavoro non sia una fatica, ma aiuta a sentirla meno, ad alleviarla. Riuscire a fare in modo che anche le persone che lavorano insieme a me abbiano ogni tanto le stesse soddisfazioni è un obiettivo, forse ambizioso, che mi sono dato. Riuscire a fare fruttare i talenti e dividerli è una strada percorribile?



Giuseppe Meana,
amministratore delegato

Seatram Sea Transport Management

Dedizione e flessibilità

Seatram Spa nasce nel 1986, per volontà di Luciano Bruzozzo, come casa di spedizione marittima e, nel corso della sua lunga storia, si è sviluppata fino a diventare uno dei fornitori di logistica leader a livello mondiale. Oggi il Gruppo Seatram ha uffici in tutto il mondo: in Oceania, Centro e Sud America, Africa e Canada. La società fa parte della rete Wca e ha quindi il sostegno di più di 1.000 agenti di fiducia in tutti i paesi/destinazioni.

Nome azienda:

Seatram-Sea
Transport
Management Spa

Numero dipendenti (donne/uomini):

33 (59% donne,
41% uomini)

Età media:

41 anni

Le attività chiave del business e la posizione di mercato di Seatram Spa sono costruite sulle capacità di alto livello in tutti i servizi della logistica che sono forniti per tutti i settori chiave.

Seatram Spa rimane una società tradizionale di famiglia, il che si-

gnifica che i clienti hanno personale dedicato che segue ogni procedura dall'ordine all'arrivo della merce a destinazione. Tutto finalizzato ad assistere i clienti in ogni passo, per ottenere un migliore follow-up e un ottimo risultato. La rete di logistica a livello globale e il servizio clienti eccellente sono la prova della dedizione che Seatram pone per affermarsi come leader di mercato, migliorando continuamente i servizi e le soluzioni per i clienti.

Passaggio di conoscenze

Tutto ciò è possibile grazie alla forte attenzione che viene posta alla formazione dei collaboratori. Formazione ispirata al tramandare i principi guida dei fondatori e dei primi collaboratori introducendo però gli stili e le ispirazioni degli eredi più giovani al passo con l'attualità. Il "sistema" Seatram si basa quindi nel mantenere saldo il legame tra l'azienda e i migliori talenti cresciuti all'interno, i quali possono trasmettere ai giovani della nostra regione che si affacciano per le

prime volte al mondo del lavoro, ciò che del passato si adatta al meglio al presente. Nello stesso tempo però i neoassunti hanno modo di collaborare al fianco delle ultime generazioni della famiglia fondatrice carpendone la filosofia con la quale condurre l'azienda ai giorni nostri.

Flessibilità globale

Nel nostro settore se da un lato rimane fondamentale la capacità di acquisto è sempre più importante lo standard qualitativo di ciò che si offre. Lavorando per lo più in ambito internazionale con diversi fusi orario, da est a ovest del mondo, nell'era della globalizzazione e della rete, si rende sempre più necessaria una disponibilità di 12h. La nostra azienda è in grado di offrire questa disponibilità ottimizzando le esigenze del proprio personale: la flessibilità e l'andare incontro alle esigenze dei nostri collaboratori ci hanno permesso di offrire alla nostra clientela un contatto sempre vivo per gran parte della giornata in qualsiasi zona del mondo.

Esperienza quotidiana

Grazie alle nostre dimensioni quindi, formazione, benessere aziendale, motivazione ed engagement si sviluppano ogni giorno tra le nostre scrivanie all'interno della nostra sede, nell'esperienza quotidiana.

Attenzione per il territorio

Mai come oggi lavoro significa attenzione per il proprio territorio. Nella nostra regione, pur essendo nel nord ovest, il problema della disoccupazione si fa sentire più che in altre parti per la mancanza di industrie e imprese. Crescere significa dare occupazione e oggi ci sentiamo più che mai responsabili del benessere delle famiglie genovesi che lavorano con noi. Lavoro significa anche riqualificazione del territorio: all'inizio del 2013 abbiamo trasferito la nostra sede in un palazzo "trascurato" dal precedente proprietario in una via del centro storico genovese che moriva a poco a poco con la costante e inesorabile chiusura di negozi e botteghe. Seatram ha ristrutturato, illuminato, spalancato lo storico portone sulla via, mostrando gli affreschi, i marmi e gli scaloni in modo da creare non solo interesse nei turisti e passanti, ma dando anche speranza a chi come noi ha deciso di fare impresa qui nel nostro centro storico, il secondo in Europa dopo Venezia come vastità.



Luciano Bruzzo,
amministratore delegato

Starhotels

Integrità e influenza personale

La cultura imprenditoriale della famiglia Fabri è da sempre permeata da etica del lavoro, rigore ed equilibrio. Impostazioni che Elisabetta Fabri ha portato avanti e rappresenta in prima persona e che le sono riconosciute sia dallo staff di Starhotels che dai competitor. Elisabetta Fabri è sempre fermamente convinta che il successo delle imprese e la loro responsabilità sociale siano elementi inscindibili in un'azienda "sana". Questa

filosofia ha guidato le sue azioni e ha trovato espressione nella gestione delle risorse umane, nella

sensibilità ambientale che caratterizza Starhotels e più in generale nelle azioni e nei ruoli assunti, personalmente e da Starhotels, in iniziative a favore delle comunità nelle quali il Gruppo opera.

Creazione di valore

Per creare valore aziendale Elisabet-

ta Fabri punta sulla formazione dei propri dipendenti e su un modo di pensare comune che si identifica in principi chiari: pensiero snello che allinea nella sequenza ideale le attività che creano valore, per eseguirle in maniera efficiente e lineare; lotta alle complicazioni e agli sprechi, valutando il costo del proprio tempo e di quello altrui, eliminando le attività che assorbono risorse ma non creano valore aggiunto. In quest'ottica diventano fondamentali la coesione del team, che collabora costruttivamente attraverso una comunicazione chiara e leale, nel rispetto reciproco dei ruoli per raggiungere gli obiettivi; la ricerca della qualità in tutto quello che viene fatto, dallo scrivere una lettera alla gestione delle risorse, al rispetto delle scadenze e degli impegni presi, all'etica professionale; la coerenza a ogni livello aziendale nel pensare, nel dire e nel fare. Chi lavora in Starhotels svolge con passione il proprio lavoro, nobilitando con la propria professionalità l'arte dell'ospitare e appartiene a un gruppo alberghiero che predilige la crescita qualitativa anche delle risorse umane oltre che

Nome azienda:

Starhotels

Numero dipendenti (donne/uomini):

673 (55,12%/44,88%)

Età media:

42,71 anni

di quelle aziendali. Il collaboratore Starhotels dà il meglio di sé all'azienda con la consapevolezza che l'ospitalità è fatta soprattutto di elementi intangibili, come il comportamento verso il cliente e il manifestato desiderio di anticipare tutte le sue aspettative. Il collaboratore Starhotels desidera sentirsi apprezzato dai suoi superiori, da cui desidera apprendere per diventare a sua volta il leader di domani. D'altronde, in un settore competitivo ed emozionale come quello alberghiero, un team incarna realmente il marchio e il successo dipende da un gruppo di lavoro coeso e motivato. La strategia di Starhotels è investire in formazione, con programmi multilivello, ottimizzando lo sviluppo dei talenti.

Valore aggiunto

Il raggiungimento di tali obiettivi viene confermato da livelli di turnover minimi, professionalità dei collaboratori aumentata e riconosciuta dai clienti, e percorsi di carriera che danno i risultati pianificati, nonché dalla celebrazione annuale del premio "best employee", che premia coloro che si sono distinti per la qualità del loro lavoro. La fedeltà aziendale è comprovata da quanti ogni anno festeggiano 20 anni di esperienza lavorativa in Starhotels. Da due anni si festeggiano anche i collaboratori con 30 anni di anzianità.

Essere i migliori

Siamo a un bivio dell'economia, all'inizio di una nuova era. I richiami a una produttività più elevata si sono tradotti in soluzioni che fanno scempio della qualità e delle persone con il concetto che ciò che conta è qualcosa di più rapido e di più grande. Dovremmo usare questa crisi per ripensare non solo dove stiamo andando, ma anche come dovremmo andarci. Lavorare oggi significa far passare in aziende sfidanti il messaggio che essere i più grandi non è così importante come essere i migliori. Essere il migliore vuol dire solo produrre la migliore qualità, migliore anche nella modalità con cui produciamo. Dobbiamo essere riconosciuti come il luogo dove tutte le persone, di tutti i livelli, partecipano alla migliore qualità e il lavoro viene visto come un fine in sé. Il lavoro è uno dei mezzi principali perché la vita acquisti significato e l'orgoglio della propria professionalità genera la coscienza che ognuno è fautore del cambiamento. Questa visione della meritocrazia è la terapia d'urto per far tornare l'Italia dinamica e fiduciosa nel futuro.



Elisabetta Fabri,
presidente Starhotels

Gruppo Tesmec

Un successo in formato famiglia

Il Gruppo Tesmec, tra i principali player mondiali in grado di offrire soluzioni integrate per infrastrutture relative al trasporto di energia elettrica, dati e materiali, considera da sempre la valorizzazione

Nome azienda:

Gruppo Tesmec

Numero dipendenti (donne/uomini):

460 (di cui il 20% donne)

Età media:

39 anni

delle proprie risorse quale leva strategica per conseguire un vantaggio competitivo sul mercato e si pone

quindi l'obiettivo di contribuire al loro benessere attraverso l'offerta di servizi che mirino a potenziarne motivazione e senso di appartenenza.

Servizi per i dipendenti

Negli ultimi anni il Gruppo ha adottato tre programmi di intervento per accrescere l'offerta di servizi rivolti alla sfera privata e all'economia familiare dei propri dipendenti.

Tesmec Work Balance comprende una serie di iniziative volte a offrire

alle proprie risorse un equilibrio ottimale tra lavoro e vita privata, quali ad esempio: servizi personalizzati di mensa, colazione, foresteria, flessibilità relativa all'orario d'ingresso, permessi retribuiti per visite mediche e *home office* attraverso una piattaforma integrata su Web. Tesmec Life prevede una serie di agevolazioni e convenzioni per servizi relativi a tempo libero e benessere, servizi di credito e assicurativi con l'obiettivo di supportare il potere d'acquisto dei propri dipendenti e contribuire al loro benessere complessivo. Tesmec Family riguarda l'offerta ai dipendenti di servizi rivolti alla famiglia, tra cui buoni spesa, erogazioni in occasione di matrimoni o nascite, giorni retribuiti aggiuntivi rispetto alle normative di legge in caso di nascite, consulenza e dichiarazione fiscale gratuita, *stage* per i figli dei dipendenti, oltre ad alcune forme di assistenza sanitaria integrativa.

Investire in formazione

Tesmec, inoltre, con l'obiettivo di potenziare i valori di appartenenza

e di continuità generazionale, ha deciso di incentivare le iniziative legate al mondo dell'istruzione e della formazione scolastica e, per l'anno 2013, ha consegnato ben 15 borse di studio a figli di dipendenti, dalla scuola primaria all'università. È proprio con l'obiettivo di far sentire ulteriormente la propria vicinanza a tutte le risorse e alle loro famiglie, il Gruppo ha deciso di istituire quest'anno anche I-family, un Open Day pensato per valorizzare le eccellenze aziendali e i valori di fedeltà e di appartenenza, in cui ciascun dipendente ha avuto la possibilità di far avvicinare i propri cari al mondo lavorativo, facendo loro conoscere da vicino l'attività e i luoghi in cui è impegnato quotidianamente.

Premi di anzianità

Nel corso dell'evento, che ha visto l'assegnazione di premi di anzianità aziendale a risorse dai 20 ai 40 anni di servizio, i figli dei dipendenti dai 17 ai 26 anni hanno avuto l'occasione di partecipare a corsi formativi per un primo approccio al mondo del lavoro, mentre per la fascia da 0 a 14 anni si sono svolti spettacoli d'intrattenimento e attività ludiche. Inoltre, sono stati allestiti stand espositivi per opere di pittura, intaglio, scultura, decoupage e oggettistica eseguite dai dipendenti.

Ridare impulso all'economia italiana

Nel corso degli anni, il Gruppo Tesmec ha avviato una strategia di crescita focalizzata su Innovazione, Internazionalizzazione e Integrazione quali fattori chiave di successo per competere al meglio nel mercato globale, riuscendo in questo modo a registrare importanti risultati in termini di redditività e di marginalità, grazie anche al fondamentale contributo di tutte le proprie risorse. Credo, quindi, che oggi risulti ancora più importante riuscire a sviluppare una pluralità di strumenti di welfare nei confronti dei propri dipendenti nell'ottica di valorizzarne al meglio le rispettive caratteristiche, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo non solo del proprio business ma, più in generale, dell'economia del paese. Abbiamo sempre concepito la nostra società come una grande famiglia e pertanto nostro obiettivo sarà continuare a dar vita a progetti sempre più innovativi al fine di garantire al nostro Gruppo le più alte professionalità, oltre che di attrarre sempre nuovi talenti.



Ambrogio Caccia Dominionio,
presidente e
amministratore delegato

Zambon

Dentro il futuro

Il cambiamento culturale di un'impresa è la naturale evoluzione di sollecitazioni esterne tradotte in strategie per realizzare, con bravi collaboratori, una visione imprenditoriale di crescita continua e indispensabile. "Il mercato farmaceutico nell'ultimo decennio è cambiato radicalmente", spiega il Ceo Maurizio Castorina. "I paesi con sistemi nazionali avanzati hanno cambiato le politiche di immissione di nuove molecole a mercato, i

Nome azienda:

Zambon

Numero dipendenti:

2.605

consumatori di prodotti Otc (i cosiddetti farmaci da banco) puntano da una parte alla qualità, ma guardano con attenzione anche al prezzo e al consumo del farmaco. Questo ha portato una contrazione dei mercati. Una multinazionale a capitale italiano deve quindi puntare sulla qualità e sull'innovazione, per differenziarsi e radicarsi nei paesi emergenti crescendo in linea con i mercati locali. Zambon ha scelto il proprio perimetro strategico in due aree terapeutiche: Respiratorio e

Neurologico, puntando anche sulle malattie rare in queste specifiche aree di competenza. Come primo passo abbiamo ottenuto la licenza per un prodotto innovativo nel Parkinson che arriverà sul mercato nel 2015; poi abbiamo acquisito Profile Pharma, azienda inglese specializzata nella Fibrosi cistica, malattia rara respiratoria. Allo stesso tempo è importante incrementare il portfolio prodotti nei paesi emergenti specialmente in Cina, Russia e Brasile e crescere nelle nostre conoscenze, rinnovando il nostro modello di R&D e ripensando i business model. Nuove competenze e nuove sfide per realizzare il sogno di raddoppiare il nostro fatturato nel 2020".

Filiera integrata

Alla base della forte identità di Zambon c'è un modello organizzativo a "filiera integrata" che inizia con la ricerca, lo sviluppo e quindi la produzione di principi attivi e intermedi per farmaci. Questa attività è svolta da Zach, Zambon Chemicals, che oltre a produrre per il business del Pharma Zambon è anche partner rilevante delle maggiori

aziende farmaceutiche internazionali. Zach opera con le strutture di ricerca e produzione di Lonigo, vicino a Vicenza, e di Avrillé in Francia, collaborando anche con Università e centri di eccellenza per un costante sviluppo e aggiornamento del proprio know-how scientifico e tecnico.

Ricerca e innovazione

La ricerca, uno dei due driver strategici per il settore, oltre alle tecnologie degli impianti cambia quindi continuamente. Infatti non si parla più di metri quadrati o di numero di ricercatori, ma di scambi di conoscenze tra Università, imprese e Istituzioni. Grazie a questa visione aperta è nato alle porte di Milano il campus scientifico "Open Zone" luogo in cui le risorse sono condivise tra più partner favorendo l'incontro tra impresa e ricercatori. Open Zone, centro di eccellenza, si integra con la comunità locale grazie all'offerta di servizi sperimentali innovativi e contenuti di natura scientifica.

Cultura della salute

La Fondazione Zoè, Zambon Open Education, completa questa filosofia di impresa grazie ad una mission il cui scopo è quello di diffondere una cultura della salute valorizzando una corretta comunicazione con attività di formazione e informazione non solo nell'ambito accademico, ma anche in quello delle istituzioni.

Scambio di conoscenze

In tempi economicamente non facili è importante preparare il futuro, investendo sulle persone, sulla loro capacità di fare squadra e sulle conoscenze scientifiche. Zambon, impresa familiare italiana che da 107 anni opera nell'industria chimica farmaceutica e impiega 2.605 persone di cui 889 nel manufacturing e 180 nella ricerca, ha deciso di investire 40 milioni di euro sviluppando lo stabilimento di Vicenza in capacità produttive e tecnologiche e dotandolo di una moderna struttura di accoglienza e comunicazione. La visione moderna della medicina ci ha richiesto di ripensare lo stabilimento non più solo come luogo di produzione, ma centro di scambio di conoscenze e formazione tra operatori della salute come studenti, professori e medici che si confrontano sull'importanza della qualità nelle scienze della vita. La Health & Quality Factory, progettata da Michele De Lucchi, è stata realizzata per rafforzare lo stabilimento di Vicenza come polo di riferimento scientifico incentrato su Produzione e qualità di prodotti farmaceutici e per mettere in connessione il mondo della Ricerca con quello dell'Industria.



Maurizio Castorina,
ceo Zambon Spa

Zeta Service

Sensibilità e ascolto

Zeta Service è una società italiana che da più di dieci anni opera nel settore delle paghe e dell'amministrazione del personale in outsourcing e che oggi, grazie alla divisione Zeta Service Consulting, supporta le aziende anche nella realizzazione di interventi connessi e integrati sul capitale umano e sul business.

La cura per le persone

Il tratto distintivo che Silvia Bolzoni, amministratore unico, ha voluto dare fin da subito a Zeta Service è quello della sensibilità e dell'ascolto,

incentrando il lavoro sull'idea che per realizzare un buon servizio e avere dei Clienti soddisfatti occorre prima

prendersi cura delle persone che assisteranno il Cliente. L'idea di base è in apparenza molto semplice, ma

estremamente efficace se applicata senza riserve: un'azienda dove si sta bene è un'azienda che lavora bene e la crescita e la soddisfazione del Cliente non saranno che una naturale conseguenza.

Sostenibilità e welfare

Zeta Service considera la diversità dei propri collaboratori la vera fonte del proprio vantaggio, per questo ha iniziative studiate nel rispetto di ogni peculiarità: programmi di supporto per gli studenti lavoratori, programmi di tutela della maternità, congedo matrimoniale per le coppie di fatto omo ed eterosessuali, e altre iniziative che, come queste, sono guidate dal rispetto delle caratteristiche di ogni dipendente. Inoltre, propone ai collaboratori benefit realizzati sulle specificità della popolazione aziendale e che spesso rispondono a richieste avanzate negli anni. Tra questi troviamo il servizio di maggiordomo aziendale, con il quale è possibile far evadere le proprie commissioni presso la posta e la tintoria, la possibilità di ricevere in azienda pacchi postali, di

Nome azienda:

Zeta Service

Numero collaboratori (donne/ucmini):

160 (80% donne, 20% ucmini)

Età media:

33 anni

usufruire di un orario flessibile, di telelavorare in caso di necessità, di poter fare la spesa online con le spese di trasporto a carico di Zeta Service, di poter consegnare e ritirare l'auto direttamente in ufficio per manutenzione e lavaggio. Infine, Zeta Service promuove diverse iniziative green, che spaziano dal basso consumo energetico studiato per la nuova sede degli uffici di Milano all'adozione di una piantagione in Nigeria, mette a disposizione dei dipendenti alcune biciclette aziendali e offre, a chi ne fa richiesta, l'abbonamento gratuito ai mezzi di trasporto pubblico locale.

Formazione e innovazione

Zeta Service vuole mettere i collaboratori nelle condizioni di sviluppare le giuste competenze e per questo dedica molta attenzione alla formazione di tutto il personale programmando e realizzando formazione a 360°, che spazia da quella tecnico-professionale a quella relazionale. Inoltre, attraverso il progetto "Innovazione", propone ed attua nuovi modi di lavorare e di vivere l'azienda: più efficienti, più sostenibili e condivisi dalla collettività. Del progetto innovazione fa parte la Scatola delle Idee, che ha come obiettivo quello di impiegare le risorse in progetti di rinnovamento aziendale proposti dai collaboratori stessi e portati avanti da gruppi di lavoro eterogenei.

Un approccio differente

Quando ho fondato Zeta Service, dieci anni fa, il mio desiderio era quello di creare una società che si differenziasse sul mercato per il suo tipo di approccio. Credevo – e oggi ne sono del tutto convinta – che offrire un servizio efficiente e puntuale, ma privo della cura dei rapporti umani, non fosse sufficiente. Oggi Zeta Service conta 160 collaboratori ed è costituita all'80% da donne che, con la loro naturale propensione, mi hanno aiutato a portare in azienda valori quali empatia, proattività, collaborazione, ascolto, benessere e sostenibilità. Questi sono i principi che, interiorizzati e condivisi da tutta l'azienda, guidano Zeta Service e la rendono un'eccellenza italiana, certificata per il quarto anno consecutivo anche dal Great Place to Work Institute come uno dei migliori ambienti lavorativi in Italia. Questo risultato si riflette anche sulla soddisfazione dei Clienti e nell'ultima indagine di soddisfazione: il 98% dei clienti si dichiara molto soddisfatto e 9 è il voto medio che hanno ricevuto le nostre persone per competenza, cortesia, disponibilità e reperibilità.



Silvia Bolzoni,
fondatrice e
ammministratore unico



Portiamo le aziende familiari alla meta.

New Generation

Un approccio strutturato
al passaggio generazionale.

Da 23 anni lavoriamo con gli imprenditori delle aziende familiari per costruire team operativi efficaci.

Grazie all'esperienza maturata al fianco dei nostri clienti, abbiamo progettato per le Aziende Familiari "New Generation", un nuovo approccio al delicato processo di passaggio generazionale.



MetaConsulenti
di Direzione

AL SERVIZIO DELLE AZIENDE FAMILIARI

META srl • Genova • Tel. +39 010 543855 • meta@metaconsulenti.it

Innovare nella continuità

La Fratelli Branca Distillerie Srl è un'affermata realtà italiana operante nel settore *spirits*. Fondata oltre 165 anni fa a Milano, è da sempre controllata e guidata dalla famiglia Branca, oggi giunta alla quinta generazione. La storia imprenditoriale ebbe inizio nel 1845, quando Bernardino Branca creò l'amaro poi diventato famoso in tutto il mondo: il Fernet-Branca. La sua formula unica e segreta è stata tramandata sino a oggi, ed è rimasta immutata nel tempo. Sin dalle sue origini l'azienda ha presentato la caratteristica distintiva dell'internazionalità: pioniera nella creazione di un amaro contenente erbe e radici provenienti da tutto il mondo e nella sua commercializzazione all'estero, quando già dal 1860 il prodotto era presente in diversi mercati internazionali, tra i quali l'Argentina, che si confermerà mercato di grande successo. In "Novare Serbando" l'azienda ha trovato il leitmotiv della sua crescita, impostata sulla qualità e sull'innovazione nel rispetto della tradizione. Una crescita che dal Fernet-Branca è passata attraverso la creazione dei prodotti "storici" dell'azienda sino all'ampliamento del portafoglio realizzato con una politica di acquisizioni di brands, *extension lines*

(grappe Sensea e Sambuca Borghetti) e l'ingresso nel mercato dei vini e degli spumanti. Dal 1845, l'Azienda è cresciuta attraverso il mantenimento di valori fondamentali, condivisi con un management qualificato per la gestione operativa e integrazione delle competenze per il controllo e la qualità dei prodotti. Una vigile tutela dell'equilibrio fra libertà del profitto ed etica, attraverso una condivisione di valori che si è tramandata per cinque generazioni: attenzione alle persone considerate come fine e non mezzo, senso di responsabilità della crescita, qualità dei prodotti, garanzia di massima sicurezza dei consumatori, impegno a uno sviluppo che include, nei processi e nei meccanismi che governano l'attività imprenditoriale in tutti gli oltre 160 paesi, istanze sociali e ambientali.

1910, stabilimento via Resegone a Milano



Risultati costanti con un team motivato

Mettere a disposizione di altri investitori la considerevole esperienza maturata gestendo direttamente con successo un fondo di fondi hedge, per investire al meglio la liquidità derivante dalla quotazione in Borsa di una delle società industriali partecipate dalla famiglia: da questa idea del Family Office di Antonello Manuli e delle sue due figlie Elisabetta e Alessandra, è nata nel 2000 Hedge Invest Sgr, una delle società di più lunga tradizione in Italia nella creazione e gestione di fondi di investimento alternativi. Perché la focalizzazione su strumenti orientati alla performance assoluta? “La protezione del capitale in un’ottica di crescita nel medio-lungo periodo è sempre stato l’obiettivo che ha ispirato tutte le scelte finanziarie della nostra famiglia

che, allora come oggi, considera la strategia hedge la migliore”, dice Antonello Manuli, Presidente di Hedge Invest. “Utilizzando una similitudine tra mercati finanziari e tennis, meglio giocare utilizzando dritto e rovescio che solo il dritto, ossia, meglio essere investiti con posizioni *lunghe* e *corte* che con un portafoglio che può essere solo direzionale”.

Indipendenza e specializzazione

Seguendo questo principio nella gestione dei fondi e facendo leva su una costante coerenza a valori di indipendenza, specializzazione, impegno diretto degli azionisti, attenzione alla gestione del rischio e trasparenza, con un reale allineamento di interessi con i clienti (la famiglia è tuttora il maggiore investitore nei fondi di Hedge Invest con circa il 10% del patrimonio in gestione), i risultati non possono che dare ragione all’idea originale. Partita con 40 ml di euro nel 2001, oggi Hedge Invest è al vertice nel mercato italiano delle società di gestione del risparmio alternative, con un patrimonio in gestione (suddiviso tra fondi hedge, fondi tradizionali a gestione alternativa e un fondo re-



Antonello, Elisabetta e Alessandra Manuli, rispettivamente presidente, vice-presidente e amministratore delegato di Hedge Invest Sgr

al estate) di circa 850 mln di euro. Prodotti che, nella loro storia, hanno sovraperformato abbondantemente i mercati azionari, e superato brillantemente anche la crisi del 2008, lasciando indenni gli investitori da ogni tipo di misura restrittiva della liquidità (gate e side pocket) e recuperando in breve tempo le perdite registrate inevitabilmente nel corso della crisi.

Giovani preparati e motivati

Un risultato ottenuto grazie anche a un basso tasso di turnover all'interno della struttura, in un settore, quello finanziario, in cui, al contrario, si osserva un'elevata instabilità. Circa la struttura, la politica della famiglia è stata netta sin dal principio. Anziché ricorrere a manager provenienti dal settore dell'asset management, quindi con approcci già precostituiti e cristallizzati, la scelta è stata infatti quella di puntare su figure giovani, preparate e motivate che potessero evolvere sotto la guida di un Cda caratterizzato da esperienze sia nel settore industriale che in quello della finanza tradizionale. Con una nota in più legata alla presenza femminile, che in Hedge Invest conta anche oggi per oltre il 50% delle risorse. Un team che, in un ambiente che dà fiducia e responsabilizza, è sempre più coeso e motivato e che, con questi valori, è arrivato a conquistare riconoscimenti

importanti in Italia e nel mondo. Non meno importante, da questo punto di vista, la trasparenza gestionale e sistemi premianti, legati a risultati, che hanno rappresentato, e sono tuttora, in Hedge Invest variabili cruciali per continuare a far bene.

Ampliamento dell'offerta

Hedge Invest, presieduta da Antonello Manuli, con Elisabetta Manuli nella carica di vice-presidente e Alessandra Manuli in quella di amministratore delegato, ha sedi a Milano e Londra e conta un organico di 30 persone. Oggi la società è impegnata a consolidare ulteriormente la sua posizione di manager di qualità nell'ambito degli investimenti alternativi. Con tale obiettivo, Hedge Invest sta ampliando progressivamente l'offerta della Sicav Hedge Invest International Funds, una piattaforma di diritto irlandese creata per offrire agli investitori la possibilità di puntare su gestori alternativi single manager di talento, focalizzati su nicchie promettenti, con la liquidità, la trasparenza e le soglie minime di investimento tipiche dei fondi armonizzati. Sta inoltre entrando, con il suo tipico approccio di indipendenza, nel settore dei mini bond, dove si prepara a lanciare un fondo di investimento chiuso e riservato agli investitori professionali, dedicato alle Pmi.

Valorizzare le professionalità

Il Gruppo Esedra nasce dall'intuizione e dalla capacità imprenditoriale del dott. Aldo Casali che nel 1977, anche a causa della mancanza, nella città di Lucca e della Toscana marittima, di scuole libere – essendo presenti solo scuole statali – decise di permettere alle famiglie che intendevano educare liberamente i propri figli, di istituire un gruppo di Scuole Paritarie, dalla Scuola dell'Infanzia ai Licei, colmando così il contingente difetto di education; particolare attenzione e forti investimenti sono stati riservati alla English Primary School, scuola primaria bilingue istituita a Lucca. Il Gruppo negli anni si è caratterizzato da una attenzione assoluta alla scelta dei do-

centi, affinché, a servizio dei singoli studenti, e delle scuole, contribuissero a orientare e sostenere, oltre che a potenziare, i ritmi di apprendimento. In particolare a favore di coloro che credono che la scuola sia utile non solo a imparare, ma a preparare per la vita a vantaggio della propria impresa di famiglia, o con la certezza di essere ben posizionati in enti e imprese.

Formazione specialistica

Il Gruppo Esedra nel tempo è cresciuto attivando, con la solita filosofia, anche sedi nelle città di Pisa, Livorno, Pistoia e Viareggio. Nel 1985 il Gruppo, attento alle necessità degli enti locali, delle imprese, delle banche e delle società finanziarie, di attivare progetti e processi di formazione per i loro collaboratori, ha istituito prima la Scuola di Pubblica Amministrazione e poi l'Istituto di Studi Bancari, impegnati ambedue a fornire consulenza strategica e formazione per i propri manager, e ciò in collaborazione con il ministero degli Interni, Confindustria, Associazione Bancaria Italiana, e con l'attenta monitorizzazione della Banca d'Italia, la quale ha inviato spesso i propri funzionari a tenere relazioni a numerosi incontri e convegni organizzati dal Gruppo.



Aldo Casali, presidente e
Chiara Casali, vice presidente esecutivo

Attenzione alle lingue

Nel 1989, il Gruppo Esedra, fortemente persuaso dell'importanza di accompagnare gli studenti nell'intero loro percorso formativo, e creare professionisti delle lingue straniere, in grado di cogliere le opportunità del mercato di lavoro in continua evoluzione, fece nascere nella città universitaria di Pisa la Scuola Superiore per Interpreti e Traduttori, riconosciuta dal Miur, oggi, dopo il decreto Moratti Ssmi, Scuola Superiore per Mediatori Linguistici, e ciò attraverso il vincente contributo della Dott.ssa Chiara Casali, che rappresenta la seconda generazione della famiglia. La Scuola, a numero chiuso – a cui si può accedere solo attraverso severe selezioni – ha attivato corsi di studio triennali e rilascia il Diploma di Mediatore Linguistico, equipollente a tutti gli effetti al Diploma di Laurea in Scienze della Mediazione Linguistica, conseguito nelle Università Statali. Il Gruppo Esedra ha proseguito la sua crescita negli ultimi anni anche attraverso linee esterne, con l'acquisizione del marchio European School, consolidando la sua presenza nel mercato dell'education, con la conquista della posizione più importante nella Toscana, e tra le prime in Italia. Dalla volontà di diversificare ulteriormente l'offerta

del Gruppo, nel 2000 nasce il nuovo marchio Esedra Formazione con accreditamento presso la regione Toscana. Nel corso degli ultimi anni l'obiettivo di Esedra Formazione è stato quello di ampliare il catalogo dei titoli sia nell'ambito della formazione autorizzata – con corsi di qualifica e Ada – sia nell'area della formazione libera con la progettazione di corsi in settori emergenti o in evoluzione. Il piano industriale per il 2014 prevede un ulteriore sviluppo verso la gestione di corsi Fse per svantaggiati.

Valorizzare le persone

Il Gruppo Esedra ritiene che il ruolo di un'impresa debba comprendere la valorizzazione delle professionalità e la facilitazione dei suoi collaboratori a crescere e operare sereni in azienda. Nella nostra esperienza la leadership è esercitata in una situazione di colloquio, ascolto, scambio quotidiano con i nostri collaboratori, stimolando tutte le parti del processo lavorativo, generando maggiore motivazione, soddisfazione e un senso di gratificazione e appartenenza, che fa condividere la Vision e seguire la Mission aziendale. Il Gruppo Esedra ha sempre avuto particolare attenzione nel fornire opportunità ai giovani talenti e in particolare alle donne e alle mamme: lo staff è composto al 90% da loro.



MOLTIPLICA LE TUE PROSPETTIVE

Per una visione completa
delle opportunità di sviluppo
della tua impresa, scegli
Bonfiglioli Consulting.

Consulenza, competenza, approcci innovativi e metodologie avanzate: Bonfiglioli Consulting è fra le prime società italiane di consulenza aziendale specializzate in **Lean Thinking** e **Lean World Class**[®], strategie operative che favoriscono lo sviluppo competitivo e mirano all'eccellenza. Scopri tutti i servizi di un team all'avanguardia per dare nuovo impulso all'economia e crescere insieme, in modo intelligente e sostenibile.

SPECIALE PROGRAMMA AZIENDE FAMILIARI

Per la gestione del passaggio
generazionale.

BONFIGLIOLI  CONSULTING
Consulenza Worldwide

www.bcsoa.it



140 anni di amore per la terra

Amore per i frutti della terra, tradizione e innovazione s'incontrano nella storia dell'azienda Polli, nata nel 1872 grazie allo spirito imprenditoriale di Fausto Polli e oggi guidata dalla quinta generazione. Partendo da un piccolo negozio che aprì a Milano nella centralissima via Broletto, la F.lli Polli è ben presto diventata leader nel settore delle conserve vegetali, conquistando un ruolo da protagonista nel mercato nazionale e internazionale. Per celebrare in modo appropriato i 140 anni di attività è stato realizzato un racconto per immagini, attraverso i prestigiosi obiettivi di due maestri della fotografia come Ferdinando Scianna e Nino Migliori e la penna di uno dei maggiori esponenti del panorama letterario italiano come Antonio Pascale. Fotografia d'autore e stile letterario si fondono per ripercorrere la storia di una famiglia legata alle sue tradizioni, una storia di lavoro, di successo, di tenacia, di senso di appartenenza e di aggregazione, 140 anni di valori e di amore per il territorio, con uno sguardo sempre rivolto al futuro e attento all'innovazione. Un reportage fotografico e un racconto che hanno dato vita al libro "Centoquarantanni di amore per la terra", il volume edito

da Contrasto che celebra la storica Azienda toscana che da 140 anni porta sulle tavole degli italiani l'eccellenza gastronomica del Belpaese. Al centro dei suggestivi scatti sono i campi coltivati, i macchinari, gli stabilimenti, ma soprattutto le protagoniste della sesta generazione della famiglia Polli: Manuela, Claudia e Maddalena, le quali rappresentano il presente e il futuro dell'azienda. I loro volti solari e pieni d'entusiasmo, insieme alle suggestioni che solo la fotografia in bianco e nero riesce a trasmettere, hanno permesso a Scianna di comunicare il senso di appartenenza e la continuità con la tradizione, rivelando le prospettive, audaci e future, di questa nuova generazione. L'opera è l'omaggio a una famiglia italiana che da sei generazioni porta avanti con immutata passione gli stessi valori.

Manuela,
Claudia e
Maddalena Polli



Un'eccellenza italiana

Ravelli Srl, attiva nella progettazione, produzione e commercializzazione di stufe, termostufe e caldaie a pellet, dalla fine degli anni '90 è gestita dai figli del fondatore. Sotto la loro guida la Società ha registrato una crescita continua, a doppia cifra, passando dall'attività di carpenteria per conto terzi alla produzione di stufe completamente internalizzata e "Made in Italy". L'intero ciclo produttivo si svolge all'interno dell'azienda, garantendo un costante controllo su ogni fase. Le operazioni vengono eseguite da personale specializzato, che utilizza macchinari all'avanguardia. Ravelli ha chiuso l'esercizio 2012 con un fatturato pari a 40 milioni di euro circa (+15% rispetto al 2011) e punta a superare i 50 milioni nel 2013. Impiega circa 110 dipendenti, oltre al ricorso a lavoratori interinali nei periodi di picco della produzione. Nel 2010 la compagine

azionaria ha visto l'ingresso di Ambienta, il più grande fondo di private equity europeo specializzato in investimenti nel settore ambientale, che ha affiancato Stefano e Diego Ravelli nel progetto di crescita. Dall'ingresso di Ambienta la società ha quasi raddoppiato le vendite. La società ora occupa una chiara posizione di leadership posizionandosi tra i primi tre operatori in Italia, principale mercato mondiale per le stufe a pellet. La quota di export è salita al 50% del fatturato, composto da paesi in cui la presenza di Ravelli è ormai consolidata (Francia, Belgio, Danimarca e Spagna) e da nuovi ingressi come la Grecia e il Nord America. Ravelli è oggi un gruppo industriale a gestione manageriale, dove il top management, oltre alle figure degli imprenditori, entrambi con il ruolo di ad, è stato rafforzato con un controller, un direttore di produzione e un country manager per lo sviluppo del mercato americano. Ravelli opera in un settore, quello delle biomasse legate al riscaldamento domestico, che mostra prospettive di forte sviluppo e rappresenta, al contempo, una storia imprenditoriale solida e di successo. L'azienda possiede un mix ideale in termini di settore di appartenenza, know how e competenze.



I DENTI
ITALIANI
SONO
PIU' FELICI
SE CURATI
CON
PRODOTTI
ITALIANI

COME BIOREPAIR: PROBABILMENTE
UNO DEI MIGLIORI DENTIFRICI AL MONDO.



coswell *Innovatori Italiani*

I tuoi denti per tutta la vita.

50 anni di crescita progressiva

La storia de La Termoplastic F.B.M. comincia nel 1963 grazie allo spirito imprenditoriale di due fratelli, Francesco e Bruno Munari, le cui iniziali restano ancora oggi impresse nel marchio di fabbrica, e delle loro mogli Luciana e Valeria. È l'inizio di cinquant'anni di attività dove la dedizione e la passione della famiglia Munari proiettano La Termoplastic F.B.M. a diventare l'azienda internazionale dei nostri giorni, leader mondiale nella produzione manici, maniglie, pomoli e accessori per pentolame. Nel 1970 l'azienda inventa il manico estraibile per pentola e deposita il primo di una lunga lista di brevetti

LA TERMOPLASTIC - F.B.M.



dettati dalla vocazione alla continua ricerca e sviluppo di nuove forme di design, di nuove tecnologie e di linee di produzione rivoluzionarie e moderne. Su queste basi la crescita è costante ed è testimoniata dalla continua necessità di ampliare le sedi produttive dai primi 100 mq, nella cantina di casa, fino agli attuali 12mila mq.

L'espansione all'estero

Già alla fine degli anni '70, avviene l'ingresso della seconda generazione che guida l'azienda verso le potenzialità dei mercati esteri, intraprendendo un percorso di esportazione che porta l'azienda a consolidarsi in ambito europeo. Nel 1986 per la prima volta F.B.M. partecipa con un proprio stand alle fiere di Francoforte e Chicago, poli fieristici di estrema importanza per il settore, raggiungendo così il mercato extraeuropeo. Negli anni '90 è la più grande azienda mondiale del settore e, in continua progressione, vengono raggiunti i mercati della Russia, dell'Estremo Oriente, del Sud America. Il marchio F.B.M. è riconosciuto presso i maggiori buyers come elemento distintivo, sinonimo di qualità e design per gli accessori per pentole da cu-

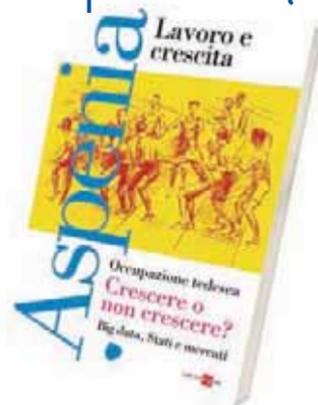
La Termoplastic F.B.M.

cina. Accessori che grazie alle linee esclusive hanno reso unici i prodotti da cucina dei maggiori marchi: come Spazio System di Bialetti, Click and Cook di Ballarini e il recente Manico Mod. Forte, che si caratterizza per la semplicità con cui si può sganciare dalla pentola, fino alla linea Soft, che unisce straordinarie rese cromatiche ad elevate prestazioni termico-isolanti. Alla fine degli anni '90 parte un grande progetto di espansione industriale con l'apertura di magazzini dislocati in vari mercati. Nel 2000 si inaugura l'apertura del primo stabilimento produttivo estero in Brasile: una filiale che si sviluppa su 5mila metri quadri e produce 35 milioni di pezzi all'anno. Dal 2006 La Termoplastic F.B.M. si avvale della collaborazione di un'unità produttiva messicana e ora è pronta per aprire una nuova sede nel mercato asiatico, anche grazie all'ingresso della terza generazione in azienda.

La formula del successo

La Termoplastic F.B.M. ha dimostrato nel tempo di saper sviluppare prodotti e soluzioni che vanno dall'articolo più economico a quello di alta gamma, sempre senza derogare sulla qualità e mantenendo gli standard richiesti dalle normative, unendo qualità e sicurezza nell'utilizzo a design ed ergonomia.

Aspenia



La rivista trimestrale
di economia internazionale
di Aspen Institute Italia

Nelle migliori edicole e librerie

GRUPPO **24**ORE

www.ilsole24ore.com
Per abbonarsi: 02 o 06/3022.5680

Per la continuità aziendale il passaggio di testimone è il risultato finale di un percorso complesso che vede impegnate due generazioni.

Abbiamo elaborato e consolidato nel tempo un percorso strutturato dove il progetto finale si realizza con i protagonisti attraverso un attento intreccio di consulenza relazionale e consulenza tecnico finanziaria.

L'aspetto tecnico a servizio dell'aspetto umano.



www.brown-co.it
info@brown-co.it



Brown & Co Srl
C.so Re Umberto 77
10128 Torino
Tel +39 01119700354
Fax +39 01119700356



L'innovazione, il nostro successo

Nata nel 1980, Valagro avvia la produzione e commercializzazione di fertilizzanti nella valle del fiume Sangro, in Abruzzo, affermandosi in breve tempo sul mercato italiano, per espandersi poi in Europa e in tutto il mondo. Negli anni diviene leader nella produzione e commercializzazione di fertilizzanti a basso impatto ambientale, i biostimolanti, impiegati in diverse aree di business quali le produzioni agricole, i tappeti erbosi, il giardinaggio e diverse applicazioni industriali. Oggi impiega complessivamente 330 persone, di cui 190 in Italia, e 140 nelle sue 11 filiali presenti in tutto il mondo. Oltre al sito produttivo abruzzese, l'azienda conta altri 4 stabilimenti, di cui 3 in Norvegia e 1 in Francia. Nel 2012 ha raggiunto un giro d'affari di 90 milioni di euro, con una quota di export pari all'80%.

nuovo impianto produttivo in Brasile. Il Gruppo inoltre investe ogni anno oltre il 4% del proprio fatturato, pari a circa 3,5 milioni di euro, in ricerca e sviluppo per la realizzazione di soluzioni innovative ed efficaci per l'agricoltura, nel pieno rispetto della salute dell'uomo e dell'ambiente, avvalendosi di collaborazioni internazionali con importanti istituzioni scientifiche e università.

Un contributo all'ambiente

I biostimolanti, core business dell'azienda, comprendono diverse formulazioni di sostanze che favoriscono la crescita e lo sviluppo durante il ciclo di vita della coltivazione, migliorando il vigore, la resa e la loro qualità, e contribuendo alla conservazione del terreno dopo la coltivazione. Una valida risposta alla necessità sempre più pressante di nutrire una popolazione in aumento, mantenendo alti standard qualitativi e nutritivi.

Le nuove linee

Nel 2002 Valagro ha acquisito Algea, azienda norvegese nata nel 1937, conseguendo competenze uniche nel campo dei prodotti a base di alghe per l'agricoltura, per la nutrizione animale, l'alimentazione umana e la cosmetica.

Respiro internazionale

Valagro punta costantemente a rafforzare la propria presenza all'estero come dimostra il recente investimento per la realizzazione di un



L'I

IL MENSILE DI MANAGEMENT DEL SOLE 24 ORE

a soli
€ 59,00
invece di
€ 75,90

SCONTO
22%

Acquista su
www.shopping24.it



www.limpresonline.net



Per consultare la versione digitale:

Con iPhone e iPad

scarica gratuitamente l'app **Professionisti24** da AppStore.

Con il PC

collegati al sito **www.professionisti24.ilssole24ore.com**

**ANCHE
IN VERSIONE
DIGITALE**

GRUPPO **24 ORE**



NEW GOVERNANCE