

speciale imprese storiche

RACCONTI,
STRATEGIE, SFIDE
E VALORI CONDIVISI
DI IERI E OGGI



LE IMPRESE

FAMILIARI

PUNTANO

SULLA

FORMAZIONE

di Cinzia Colosimo

Direttrice Editoriale T&I, Freelance Journalist

Secondo un report di ASFOR i giovani imprenditori sono più propensi a investire in corsi, mentre le piccole realtà sono in ritardo rispetto alle grandi

7 imprese familiari su 10 stanno investendo in formazione tra il 2022 e il 2024, e lo hanno già fatto nel triennio pre-Covid, per fare crescere le competenze del personale impiegato e affrontare al meglio le sfide dei cambiamenti in atto. È quanto emerge dal rapporto Strategie e politiche di formazione nelle imprese familiari realizzato da ASFOR, Centro Studi Guglielmo Tagliacarne e CUOA Business School – edito da Franco Angeli – su un campione di 4.000 imprese (3.000 manifatturiere + 1.000 servizi) tra i 5 e i 499 addetti, integrato da un'analisi di 10 case history di imprese leader, e presentato a fine settembre a Roma insieme ad Unioncamere nel corso dell'evento "Il capitale umano e strategie nelle imprese familiari".

Tra i giovani imprenditori la propensione ad investire in capitale umano è più elevata (73%), mentre a fare più fatica sono so-

prattutto le donne a capo di imprese (66%) e le piccole realtà imprenditoriali (65%) che più di altre avrebbero, invece, bisogno di sviluppare il bagaglio di conoscenze del proprio personale per accompagnare i processi di sviluppo. Nel complesso, però, la quota delle imprese familiari che hanno investito nel 2017-2019 e continuerà a farlo nel 2022-2024, resta più bassa rispetto a quella delle non familiari (il 69% contro il 77%).

"Le imprese familiari, che rappresentano l'89% del nostro tessuto produttivo, hanno già dimostrato di essere un motore di sviluppo essenziale per il Paese", ha detto il presidente del Centro Studi Tagliacarne, Giuseppe Molinari. "Per favorirne la crescita - ha aggiunto - diventa, perciò, centrale investire nel capitale umano anche attraverso percorsi di formazione in grado di fare elevare le competenze necessarie a gestire, se non anticipare, i cambia-



menti. Occorre dunque supportare questo processo, soprattutto in questo momento in cui osserviamo una flessione della quota delle imprese di famiglia disposte a fare investimenti nella crescita e nello sviluppo professionale del personale".

"La valorizzazione del capitale umano è oggi la vera sfida competitiva per le imprese familiari", è il commento di **Marco Vergeat, Presidente di ASFOR**, secondo il quale "la formazione deve perciò aiutare le persone e le aziende ad adattarsi di più e meglio a una realtà sempre più complessa, senza perdere di vista il proprio ruolo trasformativo per fare crescere l'eccellenza e l'innovazione. Ciò comporta il superamento della tradizionale idea di efficienza della prestazione lavorativa per ricomprendere anche gli importanti aspetti 'intangibili'. Serve una formazione che consolidi il valore del fare impresa con la partecipazione attiva delle persone, generando nuova appartenenza e un positivo approccio al lavoro."

"Abbiamo delle vere eccellenze imprenditoriali, molte delle quali sono a conduzione familiare che vanno preservate e tutelate. Per farlo è necessario lavorare da un lato su solidi percorsi di formazione e sviluppo delle competenze interne alle imprese e dall'altro su progetti volti ad aumentare le dimensioni delle imprese stesse". – ha dichiarato **Federico Visentin, Presidente di CUOA Business School** -. In una competizione globale, infatti, per le imprese crescere è l'unico modo per fare un salto di qualità, che veda l'I-

talia come sistema economico ancora più competitivo sui mercati internazionali.

INVESTIRE IN UP-SKILLING LA SCELTA PIÙ DIFFUSA

Il 66% delle imprese familiari ha investito tra il 2017-19 e investirà tra il 2022 e il 2024 in up-skilling, ovvero nella formazione del personale dipendente per far crescere le attuali competenze tecnico-professionali (contro il 75% delle imprese non familiari). Mentre il 52% punterà sul re-skilling, cioè sullo sviluppo di nuove competenze tecnico-professionali (contro il 66%). Meno appeal ha invece l'attività formativa che sta alla base dei veri e propri cambiamenti. Solo il 35% sta programmando corsi per aumentare la responsabilizzazione, la capacità di iniziativa e di innovazione delle proprie risorse umane, ovvero l'intrapreneurship (contro il 53%) e il 25% per migliorare la capacità manageriale di gestire nuovi modelli di business idonei a cavalcare per esempio la duplice transizione (contro il 43%).

In ogni caso anche il titolo di studio dell'imprenditore sembra fare la differenza: la quota di quelle che investono (2017-19 e 2022-24) in formazione è pari al 55% se l'imprenditore ha al massimo la licenza media e sale al 68% se ha il diploma fino ad arrivare a





toccare il 78% se è laureato. L'autofinanziamento è il principale canale al quale ricorrerà l'80% di queste imprese per finanziare i percorsi formativi programmati, mentre solo il 29% usufruirà dei fondi regionali e il 23% dei fondi interprofessionali.

COSA ACCADE NEL MEZZOGIORNO E NELLE IMPRESE GIOVANILI

Le imprese familiari del Mezzogiorno e gli imprenditori under 35 sembrano avere maggiore consapevolezza che per cambiare passo non è sufficiente puntare sulla manutenzione del bagaglio delle competenze già acquisite. Anche per questo investono di più nell'*intrapreneurship*, rispetto a quelle del Centro-Nord (il 39% delle imprese del Mezzogiorno investirà nel 2022-24 e vi ha investito nel periodo 2017-19, contro il 34% di quelle del Centro-Nord) e nella formazione manageriale per nuovi modelli di business (30% contro il 24%).

Il 73% delle imprese familiari giovanili ha investito in attività formative nel periodo 2017-19 e continuerà a farlo anche nel triennio 2022-24 in almeno una delle tipologie di formazione (contro il 68% delle imprese familiari non giovanili). Ma nelle imprese fami-

liari guidate da donne solo 66% ha investito nel periodo 2017-19 e proseguirà anche nel triennio 2022-24 (vs il 70% delle imprese familiari non femminili).

Tuttavia, sia le aziende familiari under 35 sia quelle femminili mostrano una maggiore propensione ad investire nella formazione orientata a produrre cambiamento rispetto alle altre. Il 30% delle imprese giovanili che ha investito nel 2017-19 continuerà ad investire nel 2022-24 in corsi manageriali per nuovi modelli di business (contro 24% nel caso delle imprese non giovanili), una quota che scende al 28% nelle imprese familiari femminili ma che resta più elevata di 3 punti percentuali rispetto a quelle dei loro colleghi maschi (25%).

Le politiche di formazione del personale fanno fatica ad affermarsi tra le aziende familiari più piccole (con meno di 50 addetti). Solo 65% di queste investirà nel triennio 2022-24 e lo ha fatto nel periodo 2017-19, contro l'86% di quelle medio-grandi) Un fenomeno che risulta più marcato per la formazione in re-skilling -dove le imprese che investiranno sono il 47% tra le piccole e il 71% nel caso delle medio-grandi – e in orientamento intra-imprenditoriale (30% contro il 54%).



/ G. Panessa & C. s.r.l.

114 ANNI DI SUCCESSO

nell'Universo Marittimo

La Società fu fondata nel 1909 a Livorno da Paolo Panessa, mio nonno, con l'intento di operare nel mondo dello Shipping come Agente Raccomandatario Marittimo e Casa di Spedizioni Internazionali. Fu ingrandita e consolidata da mio padre Giovanni, che la portò ad essere una delle prime Agenzia operanti nel porto di Livorno e dal quale ho imparato molti segreti del mestiere indi-

spensabili per il prosieguo dell'attività. Oggi sono così trascorsi 114 gli anni, in cui la famiglia Panessa continua a condurla con dedizione, professionalità ed onore nel rispetto di una solida reputazione riconosciuta in campo nazionale ed internazionale. La politica aziendale è stata fin dall'inizio quella di mantenere sempre e comunque una dimensione "artigianale" nel senso più nobile del termine, che le ha permesso di giungere fino ad oggi con un solido portafoglio Clienti nazionali ed internazionali, di caratura sopra la media e di diversificare le proprie fonti di lavoro con una struttura snella ma tecnologicamente sempre all'avanguardia. Infatti, già dalla fine degli anni 50' venne dotata di una telescrivente (numero telefonico: 500018!), mentre nella seconda metà degli anni 60', l'amministrazione fu dotata di una Olivetti elettromeccanica, e nei primi anni 70' con un server Honeywell G58 a dischi sostituito in seguito da un IBM/34 e quindi da un IBM/AS400. Fu anche tra le prime a disporre di "walkie talkie" professionali, grazie ad un ponte radio di proprietà, fornito in uso ai propri "boarding officer". Nella seconda metà degli anni 90' si dotò di server IBM e programmi "Lotus Note/Domino" proprietari, per la gestione indoors della posta elettronica. Per tenere fede alla propria reputazione e fidelizzare i Clienti, ha mantenuto costante il rapporto diretto con loro, curando e tutelando in ogni occasione i loro interessi nel modo migliore pos-



sibile. I dirigenti e gli impiegati, non hanno mai lasciato spazio a comportamenti burocratici passivi e non partecipati dei compiti assegnati, agendo in ogni circostanza in modo proattivo per risolvere sempre ognuno dei problemi che dovevano affrontare.

Dopo aver consolidato la propria struttura, la società ottenne da una importante Compagnia di Navigazione Norvegese il mandato di Agenzia raccomandataria per i porti di Livorno e Marina di Carrara, dove le navi scalavano per sbarcare/imbarcare merci varie. A Livorno, venivano imbarcate le "fiorentine" dell'artigianato Toscano quali: capi in pelle, borse, scarpe, cappelli di paglia, vino ecc. A Marina di Carrara, prodotti lapidei e blocchi di marmo per una successiva lavorazione a destino. Fino all'avvento delle note sanzioni degli anni 30' ha curato la spedizione via mare verso il Regno Unito di grosse partite di canapa in balle, provenienti dal Ferrarese, acquistate dall'Ammiragliato britannico per la produzione di gomene delle proprie navi.

La Società, ha curato fino alla fine degli anni 60' lo sbarco a Livorno e lo sdoganamento di grosse partite alla rinfusa di baccalà e stoccafisso (30.000/35.000 ton. annue) da navi provenienti dalle isole Faroe e dal Canada, per conto di importanti commercianti Liguri e Toscani. Prodotti che dopo essere stati introdotti nelle celle dello stabilimento Genepesca (oggi scomparso) venivano confezionati in balle di juta per essere trasportati via strada fino ai vari mercati generali Italiani.

Dalla fine degli anni 50' fino al 2010, la Società è stata l'Agente fiduciario a Livorno di una importante Major petrolifera inter-



nazionale. In quegli anni, ha partecipato attivamente alle spedizioni di "compressori" di una nota fabbrica di Firenze, oggetto di scambio contro petrolio greggio dell'industria petrolifera dell'Unione Sovietica. Dopo tale data, i rapporti con la citata Major sono comunque continuati in altri settori.

Durante gli anni 70' in cui il porto di Livorno ha svolto un ruolo importante di Hub nazionale dell'impiantistica, la Società ha dato prova sul campo di possedere capacità professionali ed



organizzative partecipando attivamente alle spedizioni di materiali destinati alla costruzione di due raffinerie petrolifere. Una a Marsa El Brega (Libya) per conto di una Major Americana. L'altra a Skikda (Algeria) per conto di una Major Italiana. Inoltre negli stessi anni, ha partecipato alla spedizione di numerosi impianti più piccoli destinati ad installazioni petrolifere ubicate in varie località all'estero.

Dagli anni 70' fino al 2018 ha curato lo sbarco e lo sdoganamento a Livorno di centinaia di container l'anno di prodotti ittici congelati di aziende alimentari italiane.

Infine dai primi anni 2000 opera nuovamente nel settore degli yacht dopo che già durante gli anni 60' ha fornito assistenza a due navi da diporto con ospiti di rango che scalavano Livorno per rifornimenti e tour in Toscana. Oggi continua ad assicurare servizi di Agenzia & Concierge ai massimi livelli di qualità ai mega-yacht a Livorno e Marina di Pisa.

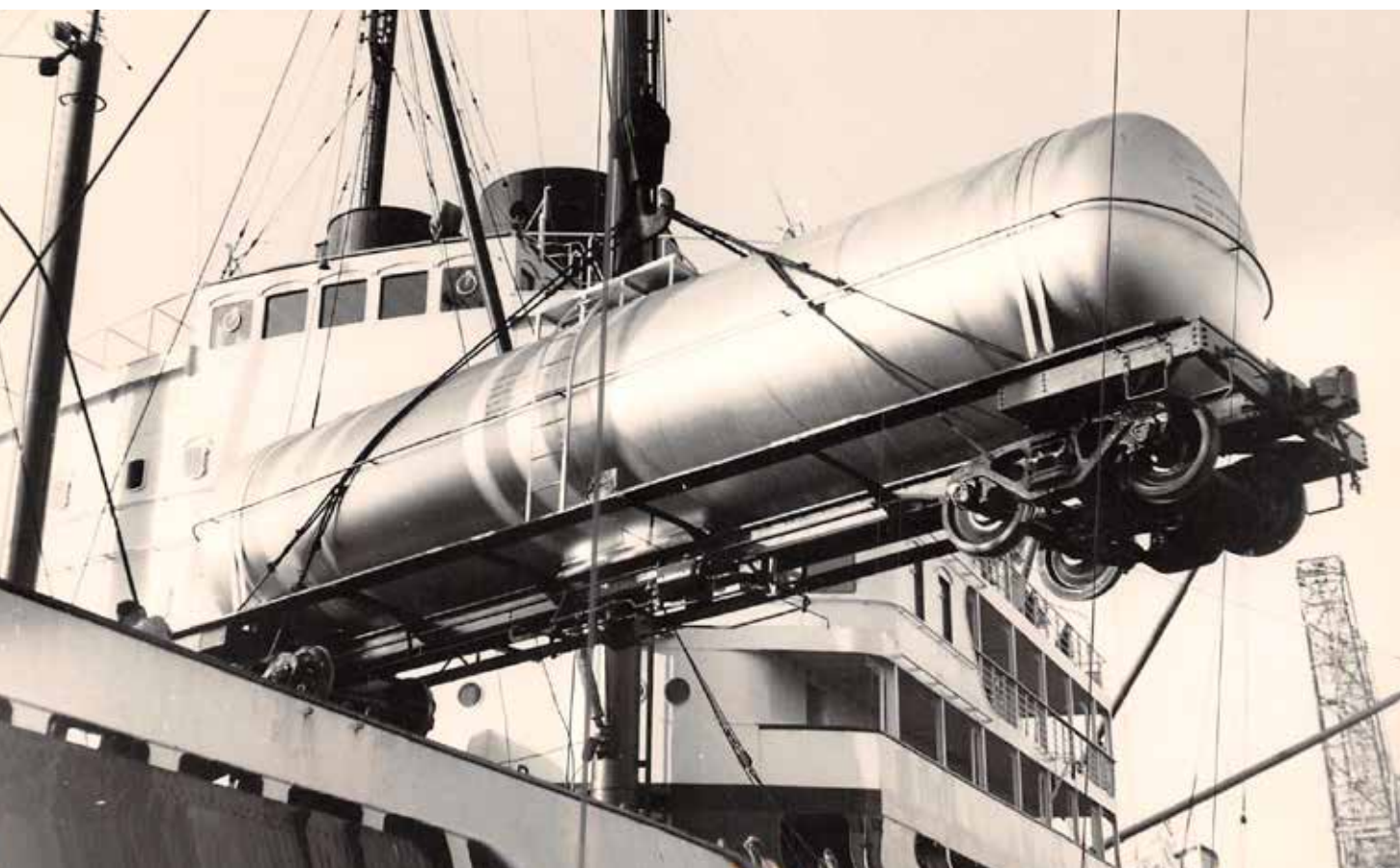
Riguardo a Livorno, dove i mega yacht vengono sottoposti nel periodo invernale a lavori di manutenzione e riparazione, in vista della successiva stagione estiva, piace segnalare che la qualità dei servizi offerti è così apprezzata dai Comandi di bordo (anglo-sassoni in maggioranza) che di loro iniziativa trasmettono un efficace "passa parola" nel loro ambiente.

Non è possibile concludere questo breve excursus, senza prima avere dichiarato che la Società ha sempre rispettato al



100% le leggi e le norme riguardanti la protezione della salute, la sicurezza sul lavoro, la sicurezza contro le intrusioni nei propri luoghi di lavoro (Legge 626 del 19.09.1994; Legge 81 del 09.04.2008). Il personale ha sempre lavorato, inquadrato regolarmente nel CCNL e tutte le prescrizioni ed il pagamento dei contributi sociali, sono sempre state regolarmente rispettate.

Giacomo Panessa, Presidente & C.E.O.





G. PANESSA & C. S.r.L.

— STEAMSHIP AGENTS SINCE 1909 —

Società storica capace
in 114 anni di attività di rimanere
all'avanguardia nella professione per
garantire ai propri clienti servizi di elevata
qualità facendoli sentire curati e protetti a tutela
sempre nei loro interessi.

Agente marittimo in possesso di una solida
competenza ed in particolare nel settore delle navi
petroliere, chimichiere e gasiere.

Competente sia nella gestione di dotazioni di bordo e
relative pratiche doganali grazie ad una efficiente
catena logistica sia nella movimentazione di equipaggi.

Ben introdotto nel settore dei mega yacht che scalano
livorno e marina di pisa sia a scopo commerciale sia
per lavori di manutenzione e riparazione cui fornisce on
demand servizi personalizzati di concierge.

Titolare dal 2009 dello status di "a.e.o." doganale.

International Freight Forwarders
Agenzia marittima - Spedizioni internazionali
Via Edda Fagni, 19 - 57126 Livorno (Italy)
phone (0039) 0586 211000
e-mail: agency@g-panessa-co.it
www.g-panessa-co.com

/ Conti Piante Rieti s.r.l.

CUSTODI DELLA NATURA

da oltre un secolo

Nel cuore di Rieti, una piccola città nel cuore dell'Italia, c'è una famiglia la cui storia è intrecciata con la terra stessa. I Conti sono conosciuti e rispettati in tutta la regione per la loro dedizione alla cura delle piante e alla promozione della bellezza naturale. A Rieti c'è anche una via dedicata a loro, questa non è una storia di successo recente; è una tradizione che si è tramandata per oltre un secolo.

La storia di questa dinastia di giardinieri appassionati è testimoniata da una lettera datata 1847, un frammento di carta giallastra che racconta di una trattativa per una partita di "spini". Questo documento d'epoca è la testimonianza più antica dell'attività di vendita di piante nella regione di Rieti, ed è il punto di partenza di una storia che attraversa cinque generazioni.

UNA FAMIGLIA DI GIARDINIERI

La famiglia Conti è sinonimo di vivai, giardinaggio e arredi urbani verdi nella regione di Rieti. Per cinque generazioni, hanno dedicato la loro vita a coltivare e diffondere la bellezza naturale attraverso il loro vivaio di piante. La loro passione per il verde è profonda e radicata nella loro storia familiare, ed è evidente in tutto ciò che fanno.

Il Vivaio Conti Piante a Rieti è molto più di un semplice centro di vendita di piante. È un luogo in cui la bellezza della natura prende vita. È uno spazio verde storico, un'oasi per coloro che cercano piante, semi, attrezzature da giardino e ispirazione per progetti di fiori, arbusti, rampicanti e anche verde sintetico.

UN VIVAIO DIVERSO

Quello che distingue il Vivaio Conti Piante è la sua dedizione alla coltivazione delle piante. Qui non si tratta solo di vendere piante, ma di coltivarle con cura e attenzione. Ogni pianta è un individuo unico e riceve un trattamento personalizzato per garantirne la crescita e la vitalità.

Il vivaio è molto più di una semplice distesa di piante in vaso. È un luogo in cui le piante sono coltivate in campi aperti, seguendo i cicli naturali e rispettando ogni dettaglio per il loro accrescimento e sviluppo ottimali. Questa attenzione al dettaglio si traduce in una vasta selezione di piante di grandi dimensioni tra cui scegliere, garantendo che ogni cliente possa trovare l'esemplare perfetto per il proprio spazio verde.

Ma il Vivaio Conti Piante non è solo un luogo per l'acquisto di piante. È un'esperienza, un luogo in cui le idee prendo-

no forma e dove i progetti di giardinaggio diventano realtà. È un'opportunità per immaginare, progettare e creare spazi verdi incantevoli.

SERVIZI SPECIALIZZATI

La famiglia Conti non offre solo piante; offrono una vasta gamma di servizi specializzati per soddisfare le esigenze dei loro clienti:

1. Manutenzione del Verde Urbano: Gli esperti della famiglia Conti si occupano della cura dei parchi, dei giardini pubblici e privati, garantendo che il verde urbano sia sempre in splendida forma. Offrono servizi di potatura, dendrochirurgia, progettazione e ingegneria naturalistica per creare spazi verdi incantevoli. Creazione e manutenzione del verde lungo le strade, autostrade e piazze pubbliche. Offrono servizi di sfalcio dell'erba, decespugliamento, potatura di alberi, ripristino della visibilità stradale e altro ancora.

2. Ingegneria Naturalistica: La società offre servizi di ingegneria naturalistica, tra cui la creazione di imbocchi di gallerie, la protezione delle scarpate dall'erosione, l'idrosemina, la prevenzione del dissesto idrogeologico e altro ancora. Ogni



progetto è personalizzato per adattarsi alle specifiche esigenze del territorio.

3. Arredo Urbano: Conti Pianta fornisce non solo piante ma anche servizi di creazione di aree verdi comunali e arredo urbano. Progettano e realizzano spazi verdi in armonia con il paesaggio circostante, offrendo una vasta gamma di arredi urbani, come panchine, lampioni e contenitori per piante.

4. Idrosemina: L'idrosemina è una tecnica che utilizzano con grande successo per favorire la crescita delle piante in aree difficili da coltivare. Questa pratica protegge il terreno dall'erosione e garantisce una crescita rapida delle piante.



UNA STORIA DI IMPEGNO PER L'AMBIENTE...

L'azienda Conti Piante è presente sul mercato dalla fine dell'Ottocento, ma la loro missione va ben oltre il profitto. Oggi, più che mai, la transizione ecologica richiede attenzione agli sconvolgimenti climatici e alla protezione dell'ambiente. Questa è una filosofia che la famiglia Conti ha abbracciato fin dall'inizio.

Non si può fare a meno del verde, e la cura di questo patrimonio naturale va affidata a professionisti qualificati e competenti. La famiglia Conti mette la propria esperienza al servizio del verde da oltre un secolo nelle loro varie sedi, da Rieti a Roma, a Orvieto.

Questa dedizione all'ambiente è evidente anche nella loro pratica dell'idrosemina, una tecnica che utilizzano da oltre 40 anni per proteggere il terreno dall'erosione. La loro visione va oltre il semplice giardinaggio; mira a preservare l'ecosistema naturale e a garantire un futuro più verde per le generazioni a venire.

...E DI CURA DEL NOSTRO PATRIMONIO

Nel cuore di Roma, circondata da storia, cultura e bellezza, sorge Villa Borghese, un patrimonio culturale e artistico di inestimabile valore. Ma come tutte le cose preziose, anche questa oasi verde richiede amore, attenzione e cura costante.

La sfida di riqualificare un'area così preziosa richiede una stretta collaborazione tra esperti. Conti Piante lavora a stretto contatto con la Sovrintendenza dei Beni Culturali di Roma e

l'architetta Simonetta De Ambris, direttrice dei lavori del Dipartimento Tutela e Ambiente. Insieme, stanno trasformando Villa Borghese in un gioiello ancora più brillante.

La manutenzione di Villa Borghese non riguarda solo il verde, ma anche la risoluzione di problemi che possono compromettere il terreno e l'esperienza dei visitatori. La posizione collinare del parco rende vulnerabile all'allagamento durante le piogge, causando erosione e disagi. Conti Piante sta implementando sistemi di regolamentazione delle acque a monte per prevenire tali inconvenienti e garantire che l'acqua non danneggi le aiuole e il terreno sottostanti.

Ma non è tutto: l'azienda sta anche restaurando antiche panchine e riqualificando vecchie cunette di raccolta. Questi sforzi non solo preservano il patrimonio storico di Villa Borghese, ma aggiungono anche nuovi comfort per i visitatori.

Con il contributo prezioso di Conti Piante Rieti, Villa Borghese continua a brillare come una gemma preziosa nel cuore di Roma. Questa collaborazione tra tradizione e innovazione assicura che le future generazioni possano continuare a godere di questo straordinario patrimonio culturale e paesaggistico.

Ma il Comune di Roma non è che uno dei tanti enti con cui questa impresa ha lavorato, dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio, per cui questa ditta ha collaborato per anni per la costruzione e manutenzione del centro di Coverciano, dall'ENEL dalla società Autostrade all'ANAS, dal Banco di Roma all'Alitalia sono innumerevoli le grandi aziende e amministrazioni dove questa azienda, che ha la parola RIETI scolpita nella sua ragione sociale, ha portato la sua opera.



CONTI PIANTE RIETI

Custodi della Natura
da più di un secolo

Dove la bellezza naturale
prende radici

Sedi: Ex SS4 Via Salaria Km 74,5 Cap 02100 Rieti

Via Monte Subasio Cap 05018 Orvieto

0746274204

info@contipianterieti.com



PASSAGGIO

ALLA

NEXT GEN

di **Alessandra Tognazzo**

Ricercatrice e Docente presso l'Università di Padova

Le sfide per il futuro delle imprese familiari, fra bisogni diversi alla ricerca di modelli organizzativi funzionali. Oltre i miti “dell’attuale” e “dell’auto genesi”

Sono molte oggi le imprese storiche, radicate nella tradizione e legate a valori e principi familiari, che si trovano ad affrontare una serie di sfide nel processo di ricambio generazionale. La gestione aziendale nel contesto odierno richiede un profondo adattamento, considerata la maggiore complessità del contesto in cui viviamo. Tuttavia, tali sfide possono essere trasformate in opportunità di successo per le aziende a conduzione familiare.

La prima sfida, spesso sottovalutata sia dalle famiglie imprenditoriali che dai loro consulenti, è legata alla definizione di famiglia. Partiamo da ciò che sappiamo già e che spesso dimentichiamo: la famiglia, in fondo, è fatta di estranei che si imparentano. Fino ad oggi, il patto matrimoniale è stato al centro delle dinastie familiari. Oggigiorno, il concetto si è ampliato e comprende una serie di forme e relazioni diverse che vanno oltre il matrimonio. Ad

esempio, la nascita di figli fuori da una relazione matrimoniale è diventata più comune e socialmente accettata. “Famiglia” include quindi i nuclei familiari composti da genitori non sposati, spesso conviventi, che si prendono cura dei propri figli. Un'altra delle principali evoluzioni è l'accettazione e il riconoscimento delle famiglie monoparentali. Abbiamo, inoltre, un maggiore riconoscimento e protezione dei diritti delle coppie dello stesso sesso di formare una famiglia e un maggior riguardo per l'adozione di figli che sono inclusi a pieno titolo nella famiglia. La famiglia va oltre il “sangue del nostro sangue”. La definizione di famiglia sembra si stia culturalmente spingendo sempre più verso il “nucleo affettivo”, mentre si discosta da quello legato alle responsabilità derivate da un contratto matrimoniale. Quali le conseguenze?

I rischi maggiori derivano dal rimanere invischiati nel cercare e adottare soluzioni per la successione generazionale fondate su





alcuni miti. Ecco i due principali: il mito della “famiglia centrata sull'attuale”, che dimentica il passato e la propria famiglia d'origine. È un mito che vive solo il presente e non si pone il tema del legame con i propri antenati, con la propria eredità, e perde quindi la capacità di valorizzazione delle proprie radici e della propria storia. Il secondo è mito della “famiglia che si autogenera”, in cui spesso il nucleo affettivo è considerato sufficiente e tende a sottostimare l'importanza del tema delle responsabilità, non riconoscendo l'importanza degli impegni nei legami famigliari. Se si seguono questi miti, verranno predisposti modelli di gestione incentrati sull'attuale, che perdono il potenziale valore del proprio passato, ricreabile e valorizzabile ad esempio con i musei d'impresa o gli archivi. Ma si perde anche la visione a lungo termine, quella visione - semplice a parole, difficile nei fatti - che permette di pensare ai progetti di cui forse non vedremo la fine. Una visione che intravede le possibili fonti di crescita, che promuove lo

sviluppo e l'espressione creativa per le generazioni successive. Quando parlo con i consulenti che si occupano di consigliare le aziende familiari, spesso dico loro “Proponete soluzioni diverse dal 50-50 o dal 33-33-33”. Fuori dal linguaggio in codice, questo vuol dire che la successione è stata troppo spesso basata sulla logica di lasciare il 50% o il 33% del patrimonio ai 2 o 3 componenti del nucleo familiare vivente. Ciò che osservo però, è che questa divisione in parti uguali genera difficoltà e situazioni di stallo decisionale nel tempo.

Bisogna quindi, in ottica lungimirante, riflettere sul tema della successione e scambiarsi idee e aspettative sul proprio futuro e sul futuro dell'azienda. Il conflitto in famiglia è normale, soprattutto quando le famiglie diventano più numerose. Non va né demonizzato né ignorato in nome un'armonia del tutto fittizia. Se gestito in modo costruttivo, il conflitto tra generazioni può portare ad aspetti positivi come l'innovazione, la collaborazione e la pro-



mozione del cambiamento sociale. Tuttavia, è importante ricordare che essere rispettosi ed empatici verso i diversi punti di vista è fondamentale per trarre il massimo beneficio dal confronto.

Un altro rischio è quello che nei momenti di "crisi" della vita familiare come ad esempio, lutti, malattie, incidenti, matrimoni, nascite o trasferimenti, "i nodi vengano al pettine" e le famiglie si rendono conto che ciò che viene "nascosto sotto il tappeto" prima o poi torna fuori (pensiamo a gelosie o rivalità). È necessario quindi creare delle situazioni organizzative che permettano di gestire e far comunicare la famiglia dentro all'impresa. Penso, ad esempio, a delle riunioni regolari incentrate su dialogo e comunicazione affinché si possa portare coesione facendo leva al potenziale della diversità di ciascuno.

Fortunatamente, anche le reti di supporto sociale possono essere considerate famiglie. Amici intimi o comunità di appartenenza svolgono infatti un ruolo di supporto emotivo e pratico nella vita

di una persona. I confini diventano meno netti. Lo spirito è d'Unione. È la logica della sostenibilità: la famiglia si può aprire al mondo, non più solo a pensare a come fare profitto, ma a come creare valore per la società e per il mondo che c'era, che c'è e che verrà. Ora veniamo al secondo tema cruciale: le nuove generazioni. Saranno loro a porci la sfida più grande. Ormai le parole "Boomer" e "Generazione Zeta" sono nel lessico comune, come a tracciare una linea di demarcazione immaginaria. La Next Gen sta mandando dei messaggi molto chiari al mondo del lavoro: difficoltà di reperimento di lavoratori artigiani, volontà dei nostri talenti di lavorare all'estero, e così via. Spesso i figli di imprenditori mi dicono che hanno bisogno che vengano trasmessi loro la "passione" per il proprio mestiere e gli "strumenti" per poterlo portare avanti. È quindi necessaria l'educazione.

Accanto a questo però, nelle aziende, emergerà sempre di più il tema etico, perché sembra quasi che ci stiano dicendo "il mon-

do così come lo avete fatto voi non funziona, vogliamo lavori più etici e rispettosi". I giovani saranno chiamati a rispondere a un mondo diverso da quello vissuto dai propri genitori, ed è quindi necessario lasciar loro lo spazio di espressione, pur insegnando loro a valutare attentamente i rischi. I robot e le nuove tecnologie, in generale, svolgono i compiti in modo più accurato e hanno capacità elaborative maggiori rispetto a quelle degli esseri umani. Io intravedo un grande potenziale generativo, orientato alla scoperta del sé e delle relazioni umane, di ciò che non è algoritmico. Le parole chiave sono: conoscenza, speranza e fiducia. Dobbiamo dare ai giovani la conoscenza del loro essere, la capacità di capire il loro ruolo di osservatore, dobbiamo invitare alla speranza anche nei momenti meno luminosi e infine la fiducia in sé stessi, nel loro talento a servizio del mondo. Le imprese lavoreranno in modo più creativo sia nella gestione che nei propri mercati. Non ci saranno soluzioni di business standardizzate, ma create ad hoc per ogni realtà.

Nella gestione aziendale, sarà anche un'epoca che sfiderà il principio assoluto della meritocrazia. Come si fa ad essere meritocratici, ma anche inclusivi? Abbiamo costruito un mondo sulle competenze, e ora le prossime sfide sono quelle "dell'appartenenza". Lo vediamo nella difficoltà che le aziende incontrano nell'attrarre personale e mantenere i talenti. Come si conciliano queste due esigenze apparentemente opposte? Un clima di familiarità in azienda, basata sulla forza dei valori e delle tradizioni di famiglia può creare uno spirito di collaborazione e impegno tra i membri della famiglia e i dipendenti. Ma può anche promuovere una cultura aziendale unica e quindi favorire un approccio sistemico al tema della gestione, che vede proprietà, management e famiglia come entità interattive. Grazie ad accorgimenti di design organizzativo, si possono riconoscere pienamente il talento e l'importanza delle persone all'interno delle organizzazioni e promuovere il loro sviluppo, benessere e coinvolgimento. I non famigliari in questo senso, anziché sentirsi "esclusi" dal processo decisionale





Alessandra Tognazzo

le, possono diventare parte attiva in azienda in un'ottica di diversità e inclusione.

Il processo di ricambio generazionale per le imprese storiche porta con sé una serie di sfide e di opportunità. Con una gestione attenta e un'apertura al cambiamento verso un'ottica che "unisce" (come la parola "famiglia" ci ricorda), le imprese a conduzione familiare possono prosperare e riuscire a creare un valore positivo per il mondo del futuro.

- ALESSANDRA TOGNAZZO -

È Ricercatrice e Docente presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Padova. Docente dei corsi di Family Business e Organizzazione Aziendale presso lo stesso dipartimento. Insegna inoltre alla Boston University (Padova) e presso CUOA Business School (Vicenza). È stata visiting PhD al Master of Research in Management, IESE Business School (Barcellona). È autrice del libro "Family Business Metaphors. Envisioning images of peaceful and sustainable organizations" pubblicato da Plagrave MacMillan. I suoi lavori di ricerca sono pubblicati su riviste nazionali e internazionali come: Family Business Review, Entrepreneurship and Regional Development, Journal of Technology Transfer.



/ Tito Neri Bagni di Fiume s.a.s.

BAGNI FIUME:

connubio perfetto tra storia e modernità

Nel cuore della città di Livorno, tra le onde del mare Tirreno, si trova un'antica istituzione che racconta la storia di una famiglia e di un luogo intriso di tradizione e modernità. I Bagni Fiume, così chiamati in onore del loro fondatore, Costante Neri, hanno una storia che affonda le radici alla fine del 1800, ma è nella visione del suo erede, il Cavaliere del Lavoro Tito Neri, che questa struttura balneare ha conosciuto la sua più grande trasformazione.

UN INIZIO MODESTO E UN SOGNO DI ESPANSIONE

La prima struttura dei Bagni Fiume era una modesta costruzione realizzata da Costante Neri. Tuttavia, fu il figlio Tito Neri a intravedere il potenziale di questo luogo e a iniziare un progetto ambizioso intorno al 1918. Con la sua impresa marittima, Tito decise di ampliare gli stabilimenti balneari, costruendo strutture in legno su palafitte, come si vedono nelle foto d'epoca. Questa espansione era finalizzata a sfruttare al meglio le nuove concessioni di specchi d'acqua per la balneazione.



UN LUOGO FAMILIARE E RICCO DI VITA

Fin dai primi giorni, i Bagni Fiume avevano un carattere familiare. I proprietari e un gruppo ristretto di parenti e amici si ritrovavano qui per godere dei benefici del mare. Organizzavano giochi, attività sportive e feste danzanti, accompagnate dalla musica di un semplice grammofono. Era un luogo dove le generazioni si riunivano per condividere momenti di gioia e relax.

LA CRESCITA E L'ARRIVO DELLO SPORT

Negli anni '30, i Bagni Fiume hanno visto la nascita della loro tradizione sportiva. L'area destinata al "gabbione" venne recintata con vecchie reti da pesca e trasformata in un campo da tennis e da pallacanestro. Questo attirò noti sportivi locali e internazionali, tra cui i piloti di auto che partecipavano alla "Coppa Montenero" e i celebri vogatori livornesi "Scarronzoni", vincitori alle Olimpiadi di Los Angeles del 1932 e di Berlino del 1936.

DALLA DISTRUZIONE ALLA RINASCITA

Dopo la devastazione causata dalla Seconda Guerra Mondiale, i Bagni Fiume furono ricostruiti in muratura e ampliati. Nuove strutture moderne e impianti vennero aggiunti, trasformando completamente l'aspetto degli stabilimenti.

In questi anni, sotto la direzione di Piero Neri, figlio del Cavaliere Tito Neri, venne realizzato, sempre con l'Impresa Marittima Neri, l'odierno complesso così come si può vedere oggi, cioè le imponenti scogliere foranee in massi naturali, atte a creare lo spazio necessario all'edificazione delle attuali strutture, quali la grande passeggiata, i moli con le cabine in muratura, il ristorante, gli arenili, le due grandi piscine naturali, ricavate negli specchi acquei più profondi interni alle dighe foranee con gli inconfondibili trampolini per i tuffi, che sono rimasti ancora oggi il simbolo dello stabilimento balneare.

Sempre negli anni '50 per continuare la tradizione sportiva della struttura balneare, grazie ad un intervento strutturato di recinzione e copertura della parte di piazzale utilizzata per



giocare sia a basket che a calcio fu inaugurato il primo "gabbione", così denominato in "gergo" a Livorno, dove nei successivi anni '60 Armando Picchi, nipote del Cavaliere Tito Neri, stimato capitano della grande Inter, fu protagonista insieme agli amici, i noti Burnich, Facchetti, Mazzola, Lessi e tanti altri, di indimenticabili partite.

UN LUOGO DI CONTINUITÀ TRA PASSATO E PRESENTE

Grazie agli interventi di modernizzazione, i Bagni Fiume hanno mantenuto il loro fascino originale mentre si sono adattati alle moderne esigenze. Strutture efficienti e servizi all'avanguardia sono diventati parte integrante dell'esperienza dei bagnanti, ma l'essenza storica rimane intatta. I due pilastri all'ingresso e l'antica scalinata in pietra e marmo rappresentano il perfetto connubio tra storia e modernità.

Oltre cent'anni dopo la sua fondazione, l'azienda dei Bagni Fiume è ancora gestita dalla Famiglia Neri, mantenendo viva la tradizione e l'amore per il mare che hanno caratterizzato



questo luogo sin dai suoi primi giorni. Una storia di successo, di crescita e di adattamento al cambiamento che continua a offrire una meravigliosa esperienza balneare a tutti i visitatori che desiderano vivere il mare e la storia in un'unica emozionante avventura.





NON SOLO MARE AI BAGNI FIUME

Animazione

Animazione a 360 gradi per tutte le fasce di età: miniclub, junior club e senior club.

Lo stabilimento balneare con l'animazione da villaggio turistico!

Eventi

Un programma di intrattenimento serale degno della Versiliana, con concerti, comici e serate cinema. Tutto questo per un'estate vissuta fino all'ultimo respiro!

Sport

I Bagni Fiume offrono la formula All Inclusive: il cliente con il biglietto d'ingresso può usufruire di tutte le strutture sportive, trampolini per tuffi, campo di calcetto beach-volley, pallanuoto e spinnig-bike, con personale accuratamente scelto per fare fitness e divertirsi. Una palestra che si affaccia direttamente sul mare!

Dove siamo: Viale Italia, 94 Ardenza, Livorno (LI) 57128

Contatti: Stabilimento: +39 0586 501 137 - Ristorante: +39 347 577 2711
info@bagnifiume.com



LA BOTTEGA DEL CORNOCCCHIO

cucina tipica toscana

Il Ristorante Trattoria La Bottega del Cornocchio nasce nel 1918 quando Giulia Colzi, vedova Cipriani, si trasferisce da Montemurlo a Cornocchio con i figli Nello e Virgilio. Qui inizia l'attività di ristorante e trattoria, oltre al trasporto di merce dal comune di Barberino di Mugello a quello di Calenzano.

Successivamente i figli continueranno a dedicarsi all'attività di

trasporto di bestiame in tutto il territorio ma grazie alla moglie di Nello ed ai figli l'attività della Trattoria viene portata avanti.

Presso la Bottega vengono serviti salumi e formaggi della migliore qualità e tale tradizione viene portata avanti fino ai giorni nostri soprattutto grazie alla passione di Martina, nipote di Nello e attuale proprietaria.



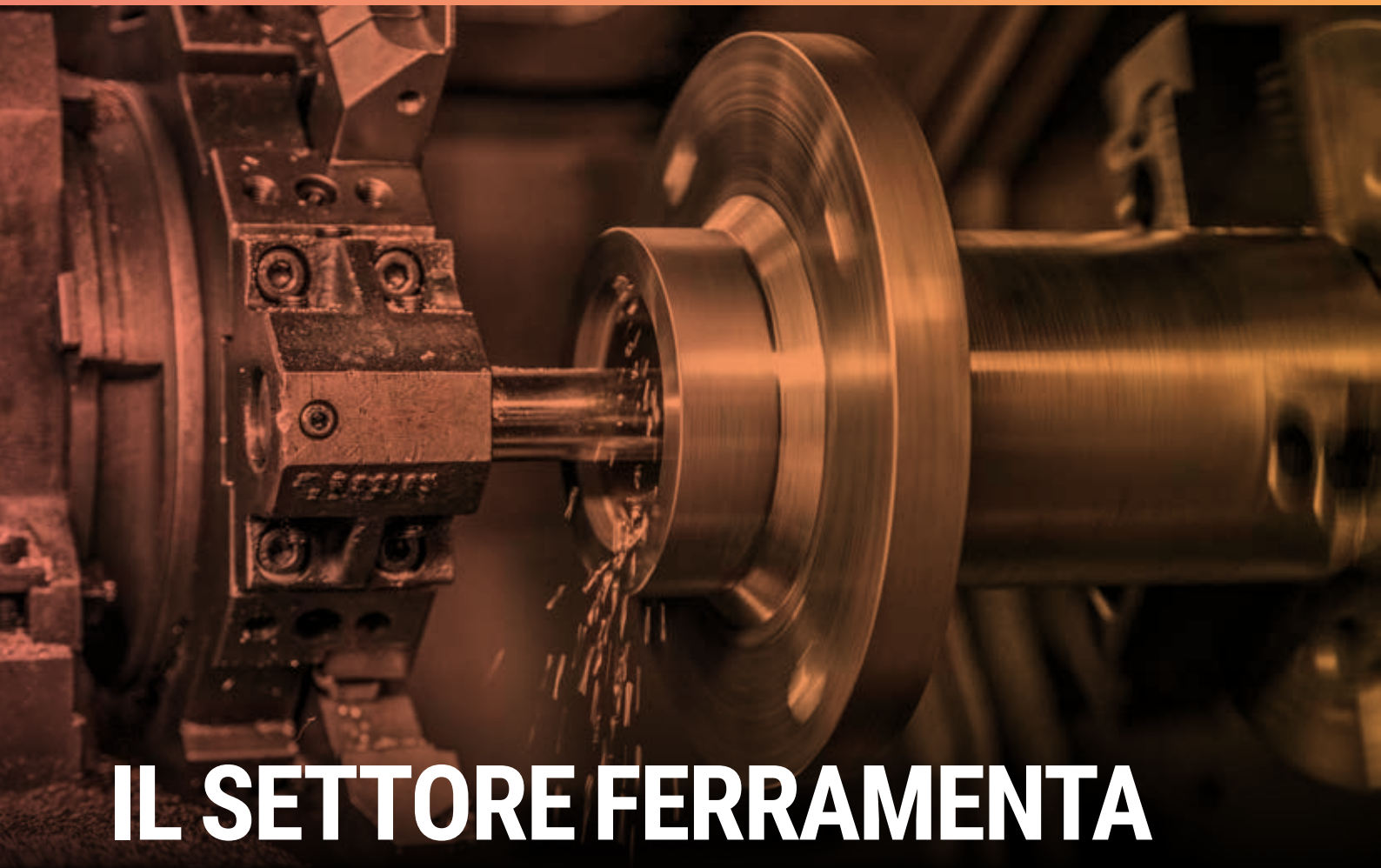
La Bottega del Cornocchio

Tradizione, Semplicità, Qualità: Gusto Autentico.

Venite a scoprire gli antichi sapori della cucina tipica e tradizionale toscana. Il Ristorante La Bottega del Cornocchio si trova a Barberino di Mugello vicino all'uscita del casello autostradale A1. È il luogo ideale in cui recarsi per godere di un momento di relax e degustare specialità tipiche del Mugello come i tortelli di patate o la bistecca alla fiorentina. La nostra trattoria è aperta tutti i giorni a pranzo, con chiusura il lunedì. Disponiamo inoltre di un giardino dove potersi ritrovare nelle calde giornate estive.

www.labottegadelcornocchio.net

Cornacchia (Mugello) - Via Militare



IL SETTORE FERRAMENTA CRESCIE A DOPPIA CIFRA

Il settore ferramenta nel periodo 2019-2021 ha visto una crescita del fatturato del 22%. È quanto emerge da una ricerca di Assofermet e Creditsafe basata sull'analisi di circa 20.000 imprese del settore.

Per gli indicatori economici, in particolare, sono stati approfonditi i bilanci di tutte le 4000 aziende del settore che mettono a disposizione i loro dati. Il fatturato complessivo è passato a 15,35 miliardi nel 2021 (i dati del 2022 non sono ancora completi), crescendo del 22% rispetto ai 12,58 miliardi del 2019. Una media che include l'aumento del 24% per le aziende grossiste e del 19% per le ferramenta al dettaglio. Il margine operativo lordo è aumentato in media del 49%, con una crescita del 71% per i grossisti e del 26% per il commercio al dettaglio. In questo contesto, gioca un ruolo fondamentale l'aumento dei listini: il costo della produzione è aumentato complessivamente del 19%, passando da 12,30 miliardi complessivi nel 2019 a 14,70 miliardi due anni più tardi.

Lo squilibrio geografico nella distribuzione del fatturato è

notevole. Tra i commercianti all'ingrosso, oltre il 60% del fatturato proviene da 5 regioni: Lombardia, Veneto, Trentino Alto-Adige, Emilia Romagna, Campania. Una distribuzione simile è prevalente anche nel commercio al dettaglio: Lombardia, Lazio, Veneto, Piemonte e Campania sono titolari insieme di oltre il 60% del fatturato.

Tra il 2019 e il 2022, in Italia il numero di società attive è diminuito, a fronte di un incremento del numero dei dipendenti. Rispetto alle circa 20.900 imprese attive nel 2019, nel 2020 sono diminuite del 4%, per un totale di circa 20.000. Un dato medio che ha visto un'incidenza maggiore per i venditori al dettaglio, diminuiti del 4,4%, e che riguarda soprattutto le società individuali e società di persone. Viceversa, le società di capitali sono aumentate: i venditori al dettaglio con questa formula societaria erano 3500 nel 2019 e 3600 nel 2022.

L'impatto del decremento delle imprese attive nel settore è distribuito diversamente lungo la Penisola: nel nord-ovest la riduzione è stata del 5,9%, nel nord-est del 4,8% e nel centro Italia dell'8%. Nel sud del Paese la riduzione si ferma al -1,4% e nelle isole al -1,3%.





/ F.lli Posio S.p.A.

1808 – 2023

215 anni di 'ferro'

CHI SIAMO

Nel 2008 è stato festeggiato il **bicentenario** della ditta Fratelli Posio S.p.A., la cui storia si dipana per sei generazioni. Venne fondata infatti nel 1808 quando i fratelli Giuseppe e Carlo Posio da Ostiano, nel cremonese, si trasferirono a Mantova nella doppia attività di imprenditori edili e di fornitori di ferramenta e materiali ferrosi.

La sede era originariamente in contrada dei Magnani, in piena zona mercato e ai margini del ghetto ebraico, e lì rimase per più di 180 anni. Venne aggiunto nel 1958 un magazzino del ferro in Vicolo Carmine, poi spostato nel 1972 in località Frassine, alle porte della città.

Nel 1992 la sofferta decisione, per evidenti esigenze di viabilità, di abbandonare la sede "storica" di via Calvi, in pieno centro storico. riunendo così tutta l'attività al Frassine.

Il nuovo magazzino si estende su una superficie di 15.000 metri quadrati, di cui 7.500 coperti. Di questi circa 4.000 sono destinati al deposito di materiale siderurgico, i restanti sono invece adibiti alla vendita di ferramenta, giardinaggio e agli uffici.



PRODOTTI

Negli anni la gamma di prodotti si è notevolmente ampliata e diversificata, con una particolare attenzione alla qualità e alla specializzazione. L'attività della ditta F.lli Posio S.p.A. comprende infatti la vendita all'ingrosso ed al dettaglio di materiale ferroso (travi, barre laminati, tubolari, grigliati, acciaio inox),

recinzioni, pannelli coibentati per coperture e pareti, funi e catene per sollevamento, elementi artistici in ferro battuto, arredo urbano, ferramenta, giardinaggio.

FERRO

La vendita di materiali ferrosi e affini rappresenta il "core" della ditta: si può trovare infatti una vasta gamma di profilati in ferro per carpenterie meccaniche, imprese edili, serramentisti, aziende agricole ed industria; laminati mercantili piatti, angolari, ferri a T, tondi, quadri, travi tagliate a misura, tubi quadrati e rettangolari, tubi zincati ricavati da nastro, tubi zincati a caldo, sagome, profili leggeri, profili omega, lamiere nere, zincate, lucide, decapate, in acciaio inox e alluminio in formato commerciale; profili e tubi in acciaio inox, reti metalliche per protezione macchinari, recinzioni in grigliato e grigliati per calpestii, scale e scalini, lamiere stirate, forate, zincate, grecate e preverniciate per copertura e tamponamento, pannelli parete e copertura coibentati con poliuretano, coperture in vetroresina, policarbonato alveolare e compatto, lastre in policarbonato per finestrateure; cancelli e recinzioni in ferro lavorato sagomato in pannelli e rotoli rete zincata e plasticata, pali tondi e a T, fili in ferro neri, zincati e plasticati per legatura e tensione.



FERRAMENTA

Rivolta in particolare a carpenterie e serramentisti, la ditta annovera una vasta gamma di utensileria (Milwaukee, AEG), bulloneria zincata e inox, accessori per cancelli, portoni e serramenti, ruote di vario genere, materiale elettrico per saldatura, elettrodi, filo da saldare, abbigliamento ed attrezzatura antinfortunistica, scarpe e stivali da lavoro, cassette postali, numeri civici in ottone, diffusori di calore, elettrocompressori, generatori, arredo urbano (panchine, lampioni, fontanelle,



chiusini in ghisa), satinatrici, frese, punte da trapano, rivettatrici, una vastissima gamma di marche di serrature, raccorde metalliche, tubi per stufa, scale e ponteggi, caricabatterie, pompe sommerse.

GIARDINAGGIO

La ditta, punto di riferimento in passato per l'attrezzatura agricola (ancora oggi vi possiamo trovare attrezzi come falci, vanghe, badili forgiati, rastrelli, forbici da vigna), si è ora spostata verso il giardinaggio, con un vasto assortimento di accessori e utensili per giardino Gardena, Fiskars, Ausonia, sistemi per irrigazione con possibilità di progetto di impianto, motoseghe Oleomac, tagliasiepi AEG, Grin e Honda, soffiatori e aspiratori per foglie Oleomac, Flymo e Honda, tosaerba, trattorini, motocoltivatori, decespugliatori, generatori, motopompe Honda.

LOGISTICA E SERVIZI

Un punto di forza è anche l'assistenza al cliente, con un personale del punto vendita sempre disponibile a un consiglio competente e cortese. L'ampio magazzino permette di avere a disposizione un'adeguata scorta di materiale, il che consente l'evasione degli ordini in tempi brevissimi. L'azienda possiede mezzi propri di trasporto. Le consegne vengono effettuate in giorni prefissati a garanzia di una copertura continua e capillare della provincia e zone limitrofe. L'eccezionalità stessa del perdurare nel tempo di questa azienda è del resto la migliore testimonianza di quelle qualità di professionalità, correttezza, esperienza che l'hanno resa possibile



dal 1808

POSIO



FERRO-FERRAMENTA-GIARDINAGGIO



HONDA
POWER EQUIPMENT

BETAFENCE

Yale

Milwaukee

Beta

GRIN
SISTEMI DI FIDUCIA PER IL PROTEGGERE

GARDENA

Via Barbieri, 8 - Frassino - Mantova

Tel.0376374148 - info@posiospa.it

IL POTERE DELLA NARRAZIONE D'IMPRESA



di Giusy Mignone

Amministratrice unica di Leaving Footprints

L'Heritage marketing è una strategia vincente per identificare gli attributi distintivi dell'organizzazione, trasformandoli in un vantaggio competitivo

In un mondo in cui la tecnologia e la globalizzazione stanno trasformando rapidamente il modo in cui viviamo e in cui noi stessi rimaniamo sospesi tra il desiderio di cambiamento e il bisogno di sicurezza e stabilità, le imprese devono trovare nuovi modi per differenziarsi e connettersi con i propri *stakeholder*. In questo contesto, l'*heritage marketing* emerge come una strategia vincente per le organizzazioni che mutano al mutare della società, senza però rinunciare alla propria identità e alla propria storia.

L'*heritage marketing* rappresenta non un simpatico ossimoro, come ipotizzato alcuni decenni fa, ma un costruito intriso di emozioni e di valori, una dimensione interpretativa e identitaria che plasma e racconta l'anima di un'organizzazione aziendale.

In quest'ottica, lo *storytelling* del patrimonio culturale e storico di un'impresa si presenta come un viaggio nel tempo, una passeg-

giata attraverso gli eventi salienti che ne hanno caratterizzato l'esistenza e il percorso evolutivo. È il ricordo degli inizi, delle sfide superate e dei successi ottenuti. È la consapevolezza di quanto sia prezioso riconnettersi alle radici, contaminarle per rafforzarle sempre più.

Spesso, questa preziosa risorsa, quale risulta essere l'*heritage aziendale*, viene sottovalutato, se non persino ignorato. Molte sono le imprese che potrebbero attingere al proprio patrimonio storico e culturale per comunicare agli *stakeholder* di riferimento il proprio valore, ciò che le contraddistingue dalla concorrenza, ciò che ha permesso loro di crescere e di prosperare negli anni, attraversando decenni e generazioni.

Ancora troppe poche, tuttavia, sono le realtà che sfruttano a pieno il bacino di conoscenza, esperienza e valori ereditato dal



passato. Spesso, questo viene ignorato, quasi dato per scontato, come qualcosa che c'era e ci sarà sempre. Il patrimonio storico e culturale di un'impresa, in realtà, può essere considerato alla stregua di un qualsiasi altro capitale economico: se opportunamente investito, può generare ulteriore ricchezza ma, se "abbandonato", può perdere tutto il suo valore con il passare del tempo.

Il patrimonio storico e culturale di un'impresa se opportunamente investito, può generare ulteriore ricchezza ma se abbandonato può perdere tutto il suo valore

E allora, come si può sfruttare questo giacimento - a volte intangibile - ma estremamente prezioso? Vari sono gli strumenti attraverso i quali è possibile valorizzarlo e, dunque, comunicarlo. Dagli strumenti più classici, quali monografie aziendali, musei, archivi, *retrobranding* (ossia la rivisitazione di prodotti icona, indissolubilmente legati all'identità dell'azienda e che la contraddistinguono dalla concorrenza), fino a quelli più innovativi, quali i *virtual tour*, i podcast, i social e, non ultimo, il metaverso; forme di narrazione diverse ma che raccontano la stessa storia e, a volte, si fondono l'una con l'altra. Tali strumenti, opportunamente inseriti in una strategia di *heritage marketing*, consentono di riscoprire e gestire in termini manageriali la narrazione della storia dell'impresa e dei suoi prodotti e brand.

Mescolare il fascino del patrimonio storico con una sofisticata ed estesa strumentazione tecnologica rende possibile una narrazione di qualità, polifonica e multidimensionale. Attraverso esperienze di realtà aumentata, applicazioni interattive e *storytelling* digitale, infatti, le imprese possono rendere la loro storia tangibile e coinvolgente per un pubblico sempre più attento ed esigente. Questo legame senza tempo con l'eredità aziendale riesce a rafforzare anche i rapporti con varie categorie



Il racconto del patrimonio storico di un'impresa permette la creazione di sinergie fra la singola impresa e il patrimonio culturale della società che la circonda



di *stakeholder*, infondendo nelle relazioni un senso di fiducia ed empatia. Una connessione emotiva che non è solo un'opzione, ma una necessità crescente per le organizzazioni moderne desiderose di instaurare dialoghi significativi con i propri portatori di interesse, raccontando loro la vera essenza del brand. Da questo punto di vista, il *corporate heritage* diventa un attributo distintivo del marchio, che consente un posizionamento basato sulla continuità storica della promessa fatta in passato e suscita un senso di sicurezza e appartenenza attraverso l'effetto nostalgia. La nostalgia, con la sua capacità di richiamare felici ricordi, diviene uno strumento prezioso per differenziare prodotti e marchi in un mondo affollato di offerte.

Se da un lato, dunque, il potere dello *storytelling* del patrimonio e dell'eredità aziendale risulta particolarmente forte verso la categoria dei consumatori, da sempre obiettivo principale delle strategie aziendali, dall'altro l'*heritage marketing* può aiutare l'impresa a raggiungere anche le altre categorie di *stakeholder* per anni sottovalutate ma ora, finalmente, riconsiderate per la loro effettiva importanza. Il racconto del patrimonio storico e la sua diffusione, difatti, può sortire importanti effetti anche sulla

comunità della quale la stessa è parte, permettendo la creazione di sinergie fra il patrimonio della singola impresa e il patrimonio culturale della società che la circonda. Molti sono gli esempi di narrazione dell'*heritage aziendale* con una funzione sociale, si pensi ai laboratori di ceramica, di pasta e di sartoria che le eccellenze del Made in Italy realizzano per tenere in vita la tradizione e la cultura manifatturiera dei nostri territori. Senza contare tutte le iniziative volte a trasmettere i valori dell'impresa, costruiti e maturati nel tempo, che tuttora ne guidano l'esistenza: quei valori che un tempo il territorio ha infuso nell'impresa e ora quest'ultima - essendone diventata instancabile custode - li restituisce al territorio stesso.

D'altra parte, prima di trasmettere all'esterno l'identità aziendale, questa deve essere ben instillata in coloro che "fanno" l'impresa: dal management ai dipendenti, infatti, il *corporate heritage* riesce a rafforzare il senso di appartenenza, a diffondere la cultura aziendale, ad aumentare la motivazione e a facilitare la formazione. La valorizzazione e comunicazione del patrimonio culturale aziendale crea così terreno fertile per un dialogo privilegiato, in cui i membri dell'organizzazione possono trovare riparo e con-



forto dalle incertezze del futuro, alimentando allo stesso tempo l'orgoglio di contribuire a creare una storia importante.

Appare chiaro, dunque, come il nuovo linguaggio del corporate heritage, gestito con cura e maestria, è il cuore pulsante di una comunicazione efficace. Nel contesto operativo, l'*heritage marketing* si concentra sulla ricostruzione e gestione di una narrazione che riguarda gli elementi fondamentali dell'identità di un'organizzazione. Questo processo inizia con una prima analisi dell'identità stessa dell'azienda, che è definita dalla sua storia, dalle pratiche di conservazione e diffusione della memoria, dalla cultura aziendale e dal suo ruolo nell'ambiente economico, politico e sociale. L'obiettivo di questa analisi è valutare e individuare gli elementi che hanno un valore simbolico significativo, intorno ai quali costruire una narrazione che possa trasmettere il retaggio storico e culturale distintivo dell'organizzazione a diversi *stakeholder*. Questa analisi deve tener conto delle percezioni e delle aspettative dei diversi *stakeholder*, poiché le loro visioni sulla storia, l'affidabilità, le competenze dell'impresa e dei suoi brand, così come le caratteristiche distintive dei suoi prodotti o servizi, sono tutti importanti elementi da valorizzare attraverso un'attenta strategia di *heritage marketing*.

È essenziale riflettere attentamente su elementi come la credibilità e la fiducia che l'impresa genera nei suoi interlocutori, la longevità, la coerenza dei valori dichiarati nel corso del tempo, il contesto storico in cui l'impresa o il *brand* ha avuto origine, gli eventi che hanno contribuito al suo successo, la figura del fondatore o della famiglia imprenditoriale, le caratteristiche intrinseche dei prodotti/servizi legate alle origini e alle tecniche di produzione, e le componenti decisive della cultura e della strategia aziendale, così come le tappe salienti della storia organizzativa. Al fine di "rintracciare" tutti questi elementi, è necessario un lungo e meticoloso lavoro di ricerca attraverso un metodo scientifico basato sulla consultazione di archivi - privati e pubblici - e di documenti che delineino l'evoluzione dell'impresa nel tempo, nonché sull'ascolto dei personaggi chiave che ne hanno custodito la memoria.

Dopo aver identificato questi fattori chiave, è necessario costruire una narrativa solida che possa essere comunicata ai diversi *stakeholder* di riferimento attraverso strumenti di comunicazione appropriati, molti dei quali già menzionati in precedenza. Le evidenze empiriche dimostrano che il corporate heritage può costituire un fondamento strategico per identifi-

care gli attributi distintivi dell'organizzazione, trasformandoli in un vantaggio competitivo.

Diversi sono gli esempi di *best practice* nell'applicazione di una strategia integrata di *heritage marketing* di successo attraverso l'utilizzo di strumenti differenti, ma strettamente collegati l'uno con l'altro. Si pensi, per esempio, al caso di Gucci, che ha lanciato uno spazio virtuale nel metaverso dove passato, presente e futuro si intrecciano e dialogano efficacemente. Gucci Vault si presenta come un negozio virtuale in cui è possibile acquistare sia NFT sia articoli vintage unici, ricondizionati e attentamente selezionati dal direttore creativo e dagli archivisti dell'azienda. Molto simile è il caso di Coca-Cola, che nel metaverso offre la possibilità di collezionare la versione digitale di proprie stori- che locandine pubblicitarie.

Tutto ciò, ovviamente, è reso possibile dal fondamento di ogni buona strategia di *heritage marketing*, ossia la preservazione e conservazione della memoria aziendale. Gucci e Coca-Cola, insieme ad altri numerosi esempi, fanno emergere in tutta evidenza l'importanza degli archivi aziendali: un serbatoio inesauribile cui poter attingere per utilizzare la propria storia con finalità strategiche, per intrecciare il proprio vissuto con quello degli *stakeholder*, per affermare di essere parte integrante di una comunità e per creare un legame emotivo unico con i propri interlocutori, sia nel mondo reale sia, ormai, in quello virtuale.

Sebbene numerose imprese abbiano iniziato ad esplorare le possibilità offerte dal patrimonio storico aziendale, in Italia c'è ancora un vasto potenziale ignorato per la crescita e lo sviluppo di strategie di *heritage marketing*. Tuttavia, risulta evidente l'aumentata sensibilità verso la comunicazione della storia e dell'identità aziendale, testimoniata dal crescente numero di musei aziendali, che supera ormai il centinaio, e dall'incremento delle

associazioni e dei network di imprese che condividono un profondo interesse per la conservazione della memoria storica. Tra queste si annoverano Museimpresa, l'Unione Imprese Centenarie Italiane o l'Associazione dei Marchi Storici d'Italia, oltre le numerose associazioni di carattere locale, come per esempio I Centenari in Campania o Sud Heritage in Calabria.

Questi segni tangibili denotano chiaramente un cambiamento culturale in atto all'interno delle imprese storiche, sempre più propense a considerare l'*heritage marketing* come una filosofia aziendale in grado di forgiare la visione, l'identità organizzativa e le scelte strategiche.

- CORPORATE HERITAGE AWARDS -

Un riconoscimento per le imprese che si raccontano meglio. Il premio Corporate Heritage Awards 2023, giunto alla sua terza edizione, mira a portare alla ribalta le imprese che si distinguono per la capacità di valorizzare, in maniera originale e incisiva, il proprio passato elevandolo a vero e proprio asset strategico. I Corporate Heritage Awards sono organizzati e promossi da Leaving Footprints, spin-off accademica specializzata in heritage marketing, e sono patrocinati dalle più autorevoli associazioni di imprese storiche italiane, i più prestigiosi centri di ricerca accademica sul tema, le Società Scientifiche, l'Associazione di categoria delle agenzie di comunicazione e Confindustria.

La terza edizione ha riscosso grande successo, con ben 94 progetti candidati da parte di 47 imprese storiche. I progetti presentati sono stati valutati da un Comitato Scientifico composto da esperti del mondo accademico, autorevoli professionisti del settore culturale e della comunicazione, oltre che da esponenti del mondo delle imprese storiche. I progetti candidati si contendono la vittoria in una delle sei categorie in concorso, identificate in base alla tipologia di attività e di strumenti di comunicazione adoperati.

La cerimonia di premiazione dei Corporate Heritage Awards 2023, quest'anno programmata per il 7 novembre, è anche un'occasione di confronto e dibattito sui temi legati all'heritage marketing. In questa edizione, una round table è completamente dedicata al tema della Corporate Heritage Art, ossia la narrazione della storia e della cultura aziendale attraverso l'arte in tutte le sue forme. I Corporate Heritage Awards rappresentano un sinestetico e originale appuntamento per vivere la magia, la bellezza, il senso dell'heritage marketing. Solo se ben preservata, valorizzata e innovata la preziosa "mnemosine" aziendale acquista l'inestimabile valore di unire ciò che era, ciò che continua ad essere e ciò che sarà.

Per tutti gli aggiornamenti su cerimonia e premiazione si rimanda al sito ufficiale:





/ Mori Giambattista e Augusta s.n.c.

OFFICINA MORI

cinque generazioni di successo

L'officina meccanica "Mori Nicola di Mori Gianbattista e Augusta" è un gioiello storico di Lumezzane, con una tradizione che si estende per oltre centocinquanta anni e che è stata tramandata di generazione in generazione. Questa impresa è nata dall'ardente passione per la lavorazione dei metalli e la produzione di parti d'armi, diventando un punto di riferimento nel settore. Oggi, grazie alla scoperta di documenti storici e all'archiviazione accurata dei dati, possiamo ripercorrere la sua storia affascinante.

SALVATORE GNALI: FONDATORE DETERMINATO (1860-1925)

Tutto ha inizio nel 1860, quando il quindicenne Salvatore Gnali, figlio di Carlo Gnali e Maria Botti, avvia la sua attività di fabbricatore di parti d'armi da guerra e da caccia a Lumezzane Pieve. Con un modesto set di attrezzi, tra cui una forgia, un tornio

a pedale e un trapano a violino, Salvatore produce principalmente luminelli, fondamentali componenti delle armi da fuoco dell'epoca. Nel corso degli anni, Salvatore si sposa tre volte e affronta varie sfide personali.

NICOLA MORI: CRESCITA E DIVERSIFICAZIONE (1925-1952)

Nel 1925, Nicola Mori, nato il 1 luglio 1878 da Gianbattista Mori e Carolina Bella, diventa il nuovo titolare dell'officina, consolidando l'azienda come "Mori Nicola & C." Nicola è un uomo intraprendente che porta avanti il lavoro del suocero acquisendo un ruolo sempre più centrale nell'azienda. Con il passare degli anni, Nicola estende la produzione includendo posate in alpaca, maniglieria e altri articoli di ferramenta. Nel 1928, in un'azione pionieristica, realizza un catalogo illustrato che diventa un efficace strumento di pubblicità.

GIULIO ANGELO MORI: SFIDE BELLICHE E NUOVI ORIZZONTI (1952-1990)

Dopo la morte di Nicola nel 1952, il figlio Giulio Angelo Mori prende le redini dell'azienda. Durante il periodo bellico tra il 1930 e il 1945, l'officina si concentra sulla produzione di parti d'armi da guerra, contribuendo notevolmente allo sforzo bellico. Dopo la guerra, la produzione si diversifica in parti d'armi da caccia e sportive, posate, casalinghi e ferramenta. Nel 1965, l'azienda brevetta oltre settemila fucili da caccia. L'ingresso dei figli Augusta e Gianbattista negli anni '80 segna una svolta importante.

AUGUSTA E GIANBATTISTA MORI: INNOVAZIONE E RESILIENZA (1990-2017)

Nel 1990, Giulio si ritira e lascia l'azienda nelle mani dei suoi figli, Augusta e Gianbattista, che ne diventano i titolari. Nel 1999, consapevoli dell'importanza dello spazio e dell'ampli-





**OFFICINA MECCANICA MORI NICOLA
DI MORI GIANBATTISTA E AUGUSTA S.N.C.**
Since 1860

mento del parco macchine industriale, hanno preso una decisione significativa trasferendo l'azienda in un edificio più grande sempre a Lumezzane. Questa mossa strategica ha permesso di accrescere la capacità produttiva e mantenere l'azienda all'avanguardia.

L'8 settembre 2003, Giulio Angelo Mori ci ha lasciato, ma il suo retaggio continua. La denominazione dell'azienda è stata aggiornata a "Mori Nicola di Mori Gianbattista e Augusta," un tributo al passato e una celebrazione del presente.

Non è stato sempre un cammino facile. Tra il 2008 e il 2011, l'azienda ha dovuto affrontare le sfide della crisi economica. Tuttavia, Gianbattista e Augusta si sono dimostrati resilienti e determinati a far fronte a tali difficoltà. Hanno ampliato la produzione in diversi settori e hanno posto un'enfasi sempre mag-

giore sulla qualità delle loro lavorazioni, mantenendo intatta la reputazione di eccellenza dell'azienda.

Oggi, l'Officina Mori Nicola mantiene con orgoglio la sua tradizione di piccola impresa a conduzione familiare. Con quattordici dipendenti dedicati, tra cui la quinta generazione della famiglia discendente dal fondatore originale, **l'azienda continua a prosperare nel settore della lavorazione dei metalli quali Inconel, Inox, Acciaio, Alluminio, Ottone, Rame, Bronzo, e servendo diversi settori industriali in particolare automotive, oil & gas, componentistica e meccanica di precisione, mantenendosi all'avanguardia grazie all'innovazione e alla dedizione.**

La storia di successo della Mori Nicola è una testimonianza della perseveranza, della qualità e della passione che sono state alla base di questa impresa per oltre un secolo e mezzo.





OFFICINA MECCANICA MORI NICOLA
DI MORI GIANBATTISTA E AUGUSTA S.N.C.

Since 1860

Tradizione Passione Eccellenza Mori Nicola

Lavoriamo con Cuore
e Qualità da più di 150 Anni

Mori Nicola
di Mori Gianbattista e Augusta snc
Via Cagnaghe, 15/17/19
25065 Lumezzane (Bs) - Italia
Tel: +39 030 871521
Mail: info@nicolamori.it

INDICE INSERZIONISTI

Conti Piante Rieti PAG. 10 — 12 / 13

Via Salaria Km 84, 02100 Rieti (RI) - Italia

G. Panessa & C s.r.l PAG. 6 — 8 / 9

Via Edda Fagni 19, 57126 - Livorno (LI) - Italia

La Bottega del Cornocchio PAG. 24 / 25

Via del Cornocchio 13, 50031 Barberino di Mugello (FI) - Italia

Mori N. di Mori G. e A. s.n.c. PAG. 38 — 40 / 41

Via Cagnaghe15/17/19, 25065 Lumezzane (Bs) - Italia

Posio s.p.a. PAG. 28 — 30 / 31

Via Ulisse Barbieri 8, 46100 Mantova (MN) - Italia

Tito Neri Bagni di Fiume PAG. 20 — 22 / 23

Viale Italia 92, 57100 Livorno (LI) - Italia

