



Collana Casi Aziendali n. 1/2008

**GOVERNARE LO SVILUPPO DELL'IMPRESA FAMILIARE:  
IL CASO DEL GRUPPO QUADRI.**

---

di Andrea Mezzadri

---

CASI AZIENDALI  
**CASI AZIENDALI**

## SOMMARIO

1	Le tappe storiche	3
2	La famiglia Quadri	5
2.1	Dalla prima alla seconda generazione	6
2.2	L'ingresso della terza generazione	8
2.3	L'assetto di Gruppo	8
3	L'intervento dei consulenti	9
3.1	Il nuovo assetto di Gruppo	10
3.2	Il patto di famiglia	11

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Mezzadri Andrea, Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: *il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

### **CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110

e-mail: [cersi@unicatt.it](mailto:cersi@unicatt.it)

Fax ++39 0372 499.133

web site: [www.unicatt.it/CERSI](http://www.unicatt.it/CERSI)

# GOVERNARE LO SVILUPPO DELL'IMPRESA FAMILIARE: IL CASO GRUPPO QUADRI.

di Andrea Mezzadri

## I. Le tappe storiche

Nei primi decenni del '900 Giuseppe Quadri era alla guida di una piccola azienda di vendita porta a porta di acqua ossigenata e detersivi con cui serviva le case rurali di Bettola d'Adda e del circondario, nella campagna al confine tra le province di Milano e Bergamo. Nello svolgimento della sua attività l'imprenditore si avvaleva dell'aiuto di alcuni membri della sua numerosa famiglia, composta da ben 12 figli.

Nel 1924 cinque di loro (Fiorino, Serafino, Andrea, Angelo ed Emilio), ancora in giovane età, decisero di staccarsi dall'impresa paterna per avviare un'attività artigianale di riparazione di biciclette e di costruzione di telai, con sede nella vicina Canonica d'Adda, in uno dei suoi storici cortili.

Il legame con la famiglia restò comunque ben saldo tanto che all'impresa, giuridicamente una società di fatto, fu dato il nome di "Quadri Giuseppe e figli", pur non essendo il capostipite direttamente coinvolto nella gestione. La forte coesione familiare e lo stretto legame tra impresa e famiglia rappresenteranno una costante lungo tutta la storia del gruppo Quadri.

Nel corso degli anni '30, parallelamente all'evoluzione dei mezzi di trasporto nel Paese, i cinque fratelli affiancarono alle attività originali lo sviluppo di nuove attività, che presto finirono per diventare prevalenti. L'attività di riparazione si estese prima alle motociclette inglesi e tedesche, e poi alle auto e ai camion.

Il dopoguerra, con la crescita esponenziale di veicoli a motore circolanti, costituì per la Fratelli Quadri (questo il nuovo nome assunto dall'impresa dopo la morte di Giuseppe avvenuta nel 1942) una grande occasione di sviluppo.

Del 1946 fu la lungimirante intuizione di acquistare un terreno nella periferia di Canonica d'Adda e di costruirvi due capannoni (diventanti poi 7 con l'andare nel tempo), che hanno permesso sia di ampliare l'officina sia di strutturare in forma più stabile la compravendita di motociclette in precedenza svolta in modo poco più che occasionale. La Fratelli Quadri iniziava così quell'attività commerciale che in futuro ne avrebbe costituito il nucleo portante.

Fino all'inizio degli anni '50 la vendita di veicoli riguardò prevalentemente i nomi storici dell'industria motoristica italiana quali Lambretta, Gilera e Parilla. Con il boom economico e l'esplosione delle vendite di automobili, che da bene di élite divennero alla portata di un numero crescente di famiglie, si creò un nuovo mercato di massa. Contemporaneamente, le aumentate richieste di industria, edilizia e commercio fecero lievitare la domanda di veicoli industriali. L'uno e l'altro fenomeno alimentarono la domanda di riparazioni e ricambi.

Nel 1954, la Fratelli Quadri venne riconosciuta da FIAT come officina autorizzata e punto di vendita di ricambi originali. A metà degli anni '60 l'attività di autoriparazione era ormai prioritaria per l'impresa e assorbiva circa 30 dipendenti.

L'azienda aveva raggiunto dimensioni tali da richiedere un assetto di governo più strutturato. Nel 1969 nacque così l'Autofficina Quadri s.p.a. Questa operazione sancì il completamento del primo passaggio generazionale: soci della neonata società non erano, infatti, i fondatori dell'impresa, ma – in modo paritetico - i loro figli, che già da anni lavoravano nell'impresa e in alcuni casi ricoprivano ruoli direzionali.

Nel 1973 si decise di acquisire la concessionaria FIAT della vicina Romano di Lombardia. Con questo rilevante investimento, effettuato ricorrendo solo parzialmente all'indebitamento bancario, la famiglia Quadri consolidò l'attività di compravendita di veicoli, fino ad allora sussidiaria rispetto all'officina, analogamente a quanto un quarto di secolo prima era avvenuto con le motociclette. Sotto il profilo giuridico nacque la Quadri Automobili s.p.a., costituita dagli stessi soci dell'altra società.

Due anni più tardi la strategia del gruppo FIAT impose la scissione di marchi e concessioni relativi alle auto (FIAT) e ai veicoli industriali (IVECO). Conseguentemente il mandato per le auto rimase in capo alla Quadri Automobili s.p.a., mentre quello dei veicoli industriali passò alla Quadri Veicoli Industriali s.p.a., nuova denominazione dell'Autofficina Quadri. Si venne così a costituire l'assetto destinato a perdurare fino ad oggi.

Se da un punto di vista istituzionale negli ultimi 25 anni poco è cambiato, lo stesso non si può dire per le dimensioni delle aziende. Alla fine degli anni '70 venne acquistato un terreno di 70.000 mq a Pontirolo Nuovo su cui nel 1982 fu inaugurata la nuova sede della Quadri Veicoli Industriali, con un'ampia superficie (di cui circa 10.000 mq coperti) in grado di ospitare comodamente spazi espositivi, officina e ricambi.

Tra il 1998 e il 2003 sono state aperte cinque nuove sedi: Caravaggio e Ciserano per l'auto; Grassobbio, Sesto San Giovanni e Cavenago Brianza per i veicoli industriali.

Quest'ultimo punto di vendita si è rivelato strategicamente importante nel 2005, quando il concessionario IVECO di Monza e della Brianza si è ritirato dall'attività e la zona di competenza è stata divisa tra il collega di Molteno e la Quadri, che ha esteso così il proprio ambito di riferimento verso un territorio attrattivo.

Nello stesso anno FIAT ha rivisto l'organizzazione di tutta l'area relativa alle macchine per movimento terra, accorpando i marchi storici - Itachi, Allis, O&K, Cobelco e New Holland - sotto quest'ultimo e ridisegnando la struttura di vendita, prima basata sulla rete dei consorzi agrari e su grandi distributori interregionali, tramite un'organizzazione per concessionari simile a quella di automobili e veicoli industriali.

L'Amministratore Delegato di New Holland, dott. Fenoglio, proveniente da anni di esperienza in IVECO, ha chiesto al Gruppo Quadri se era interessato a entrare nel nuovo settore, anche in considerazione del fatto che dal 1986 al 1997 era stato tra i pochi concessionari in Lombardia abilitati alla vendita di un particolare segmento di veicoli industriali, contiguo a quello delle macchine per movimento terra, denominato "cava e cantiere".

L'investimento richiesto era notevole (circa 6 milioni di €), ma i soci del Gruppo hanno deciso di accettare la proposta sia per mettere a frutto le competenze ancora detenute, sia per avere

un'ulteriore fonte di reddito in grado di soddisfare le attese dei familiari in azienda, nel frattempo cresciuti in modo rilevante.

Così, nel 2006, New Holland ha trasferito alla Quadri Veicoli Industriali la concessione per la vendita, noleggio e riparazione di macchine movimento terra detenuta dal Consorzio Agrario di Melegnano, lasciando a quest'ultimo solo la parte relativa alle macchine agricole in senso stretto. Il mandato oggi copre un ampio territorio compreso nelle province di Como, Milano, Monza, Pavia, Lodi, Cremona e Piacenza.

La sede della nuova attività è stata posta in un capannone di 1.500 mq nel comune di Cambiagio, prospiciente il punto vendita di Cavenago, a sottolineare le sinergie esistenti tra le due aree di business. Nel mese di luglio 2007 è stato approvato il progetto per la costruzione di un nuovo spazio espositivo di circa 2.200 mq coperti su un'area (adiacente all'attuale) di oltre 8.000 mq. Almeno per il momento, invece, si è preferito non creare una terza società per le macchine movimento terra, attribuendo la responsabilità della nuova area alla Quadri Veicoli Industriali, sia per sfruttare le sinergie e la reputazione del marchio, sia per evitare un aumento di costi di struttura.

## 2. La famiglia Quadri

Nonostante l'aumento delle dimensioni e del giro d'affari, l'azienda non ha mai perso la sua vocazione familiare. Fin dalle origini è stato molto forte il legame tra impresa (o, meglio, le imprese, considerando anche l'azienda di vendita di detersivi avviata dal padre, in cui erano impiegati diversi dei restanti figli) e famiglia.

Questo forte spirito di unità si è tradotto in una serie di principi che in parte caratterizzano ancora oggi il Gruppo:

- forte senso di appartenenza e spirito comunitario;
- grande importanza assegnata ai vari nuclei familiari;
- dedizione al lavoro e capacità di sacrificio;
- rispetto per la generazione al comando;
- delega ai leader riconosciuti;
- re-investimento dei risultati economici per la continuità e lo sviluppo del Gruppo.

Da questi principi sono discese alcune regole e consuetudini che caratterizzano il Gruppo Quadri. Per esempio, con i proventi delle attività si era potuto costituire un fondo poi utilizzato per spendere il matrimonio delle figlie femmine; a ciascun membro della famiglia è assicurato un appartamento e il sostenimento di alcune categorie di spese in modo indipendente dal contributo lavorativo o finanziario che questi dà all'attività dell'impresa, la stessa retribuzione è stabilita anche in base alle necessità del nucleo familiare e al numero dei figli.

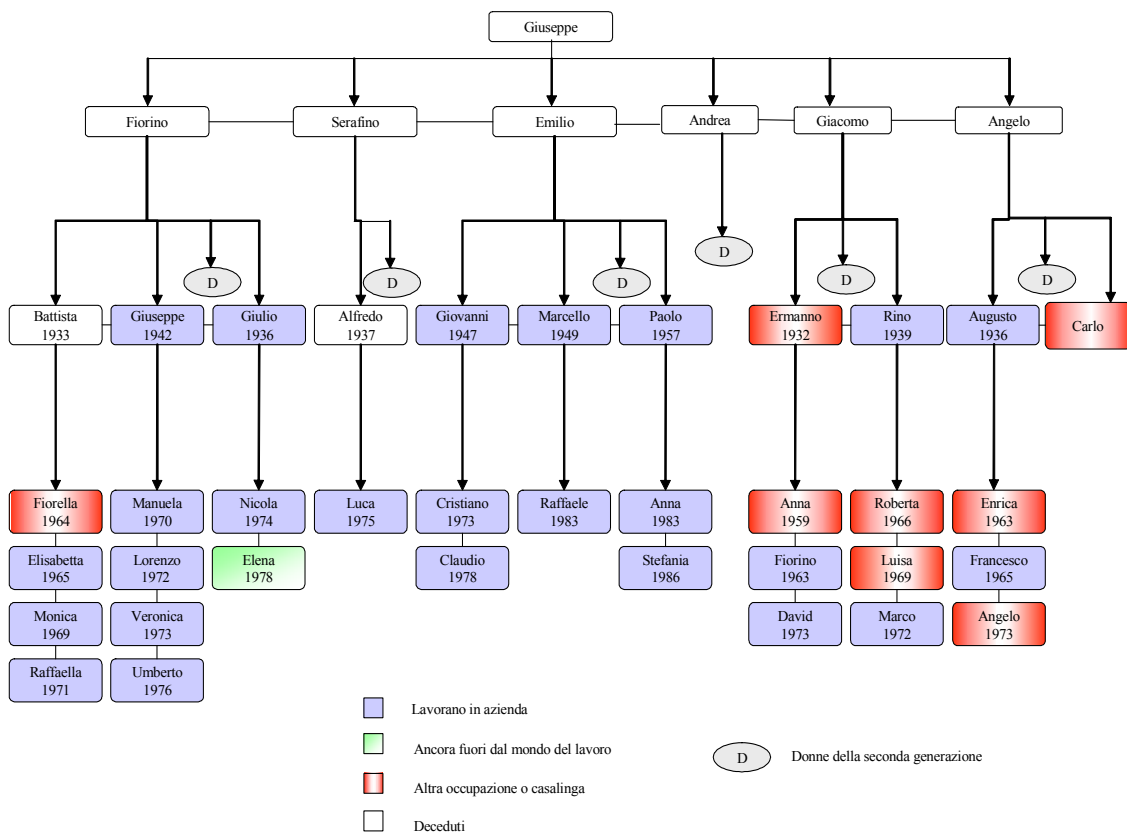
### 2.1 Dalla prima alla seconda generazione

La forte caratterizzazione familiare del Gruppo Quadri si nota analizzando il processo del primo ricambio generazionale avvenuto nel dopoguerra.

I cinque fondatori hanno avuto complessivamente 9 figli maschi e 6 femmine. A quel tempo le donne della famiglia non potevano diventare socie né essere coinvolte nella gestione; tutti i maschi, invece, hanno cominciato a lavorare giovanissimi nell'azienda di famiglia (figura 1).

A questi si sono aggiunti poi i figli di Giacomo, uno dei fratelli non coinvolti in prima generazione. Questi ultimi sono stati parificati in tutto agli altri, a testimonianza di quei valori di condivisione familiare a cui ci si riferiva nel paragrafo precedente.

Figura 1 - Generazioni di familiari nel Gruppo Quadri



L'ingresso in azienda di ciascuno è avvenuto in modo informale: già da adolescenti svolgevano piccole mansioni sotto la supervisione di un adulto, per poi assumere via via maggiori responsabilità.

Nonostante la retribuzione non fosse alta, nessuno dei Quadri di seconda generazione ha mai pensato a occupazioni esterne: essendo l'azienda un bene della famiglia, era naturale che passasse di padre in figlio. Questo ha favorito la trasmissione, quasi per osmosi, dei valori guida e principi citati, fondamentali nella conduzione imprenditoriale.

Dopo un breve giro dell'azienda, si veniva inquadrati in un reparto (elettrauto, ricambi o officina). Le uniche eccezioni a questo iter sono state quelle di Giuseppe, Marcello e Paolo. In ragione della loro decisione di proseguire gli studi fino al diploma (i primi due) e alla laurea (il

terzo), sono andati a occupare posizioni di carattere amministrativo e decisionale, divenendo i leader *de facto* del Gruppo.

Giuseppe, al compiere dei 14 anni, entrò nel 1956 in amministrazione a coadiuvare lo zio Serafino. Va osservato come allora le pratiche amministrative e contabili fossero molto più semplici di quelle richieste attualmente, anche in forza delle minori dimensioni dell'azienda. Nel frattempo frequentava le scuole serali di ragioneria. Una volta diplomato assunse in toto la responsabilità dell'azienda.

Anche Marcello sembrava avviato a compiere un percorso abbastanza simile. Quando però nel 1973 fu fondata la Quadri Automobili, emerse la necessità di una figura direzionale nella sede di Romano: essendo Giuseppe già coinvolto nell'allora Autofficina Quadri, la scelta cadde su di lui che, pur giovane, dimostrò subito di possedere ottime capacità.

Paolo, il minore degli esponenti di seconda generazione, iniziò a lavorare proprio a fianco di Marcello in estate mentre frequentava la facoltà di Economia e Commercio a Milano. Sembrava quindi naturale per lui proseguire l'esperienza in affiancamento al fratello. Ma a fine '81, mentre era in prossimità della laurea, venne a mancare la preziosa collaborazione di Giuseppe in amministrazione. Così Paolo s'inserì nella Veicoli Industriali, dove in poco tempo diventò Responsabile Amministrativo, permettendo tra l'altro a Giuseppe di dedicarsi pienamente allo sviluppo dell'area commerciale.

In generale il complesso processo di transizione tra prima e seconda generazione si è poggiato su alcuni punti caratteristici:

a) la condivisione tra i fratelli di prima generazione dei principi e dei valori guida che sono stati tramandati ai successori;

b) la forte unione familiare, favorita anche dalle mogli, che permetteva di stemperare in poco tempo eventuali contrasti. A questo riguardo Giuseppe ama citare alcuni momenti quando, all'inizio degli anni '50, si guardava la Tv, allora comune, tutti insieme o gli uomini erano soliti trovarsi a prendere il caffè ora dall'uno ora dall'altro;

c) la numerosità dei successori e la differenza di età tra loro, che ha portato di fatto il processo a estendersi per decenni. Tra Ermanno e Paolo, per esempio, vi sono venticinque anni, tanto che quest'ultimo è quasi coetaneo dei nipoti, così che suole definirsi *«appartenente alla seconda generazione e mezzo!»*;

d) la contestuale crescita dell'azienda, che ha fatto sì che chi entrava in azienda potesse occupare oltre alle posizioni vacanti anche quelle nuove, createsi col tempo;

e) la fiducia nei familiari, in particolare in chi svolgeva funzioni direzionali, che portava ciascuno a occuparsi esclusivamente dei propri compiti senza invadere altri campi d'influenza.

A detta di Giuseppe e Paolo, quest'ultimo ha costituito forse, un punto di debolezza: nel momento in cui qualcuno non fosse stato presente, gli altri non erano in grado di sostituirlo non disponendo delle informazioni necessarie.

Il momento cruciale di tutto il passaggio generazionale fu il 1969 quando le azioni della neo-costituita Autofficina Quadri s.p.a. furono divise in parti uguali fra gli undici membri maschi di seconda generazione: Ermanno e Rino ricevettero quote dello stesso valore dei cugini, pur non essendo il loro padre tra i precedenti soci. L'unica figlia di Andrea, viceversa, ebbe una liquidazione corrispondente alla parte di pertinenza del padre.

## 2.2 L'ingresso della terza generazione

La vicinanza anagrafica tra Paolo e i primi membri della terza generazione ha fatto sì che l'ingresso in azienda suo e di questi ultimi fosse pressoché contemporaneo, e quindi l'inizio del nuovo processo di ricambio generazionale si legasse quasi senza soluzione di continuità al precedente.

Già nel 1984 Fiorino, figlio di Ermanno, terminati gli studi di perito meccanico e il servizio militare, decise di entrare in azienda nel reparto iniezioni diesel nel quale tuttora lavora.

Attualmente dei 25 Quadri di terza generazione, 18 lavorano in azienda, 6 all'esterno, uno sta completando il percorso di studi e deve ancora decidere il suo futuro.

Analizzando i percorsi di coloro che sono entrati, si nota come rispetto alla generazione precedente ci sia un maggior ricorso a esperienze esterne che, anche se brevi, hanno permesso di allargare le visioni dei giovani e di conoscere altre realtà. Per esempio Raffaella, dopo aver lavorato per qualche anno come praticante in uno studio legale di Milano, ha deciso nel 2004 di entrare nella Quadri Automobili dove svolge attività amministrativa.

Inoltre nella nuova generazione quasi tutti hanno un diploma e qualcuno la laurea.

## 2.3 L'assetto di Gruppo

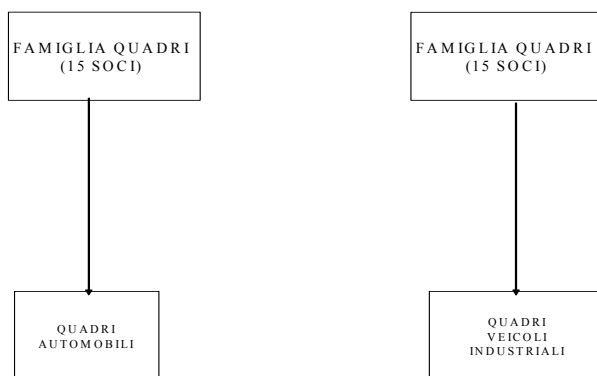
Alla fine degli anni '90 l'assetto del Gruppo Quadri era quello venuto a determinarsi nel tempo: le due società (la Quadri Veicoli Industriali dal 1969 e successivamente la Quadri Automobili dal 1973) erano partecipate direttamente dagli undici membri di seconda generazione.

Nei primi anni del 2000 tre eventi hanno però modificato la composizione societaria:

- l'uscita, dettata da motivi personali, di Carlo, le cui quote sono state rilevate dagli altri soci;
- la scomparsa improvvisa di Alfredo e Battista a cui sono subentrati rispettivamente 2 (moglie e un figlio) e 5 (moglie e 4 figli) eredi.

Le due società avevano quindi 15 soci ciascuna, diversi tra loro per età ed esperienza aziendale (due figli di Battista per esempio non lavoravano all'interno del Gruppo). Per la prima volta, poi, la qualifica di socio era stata assunta da donne (Battista ha avuto solo figlie femmine).

Figura 2 – Il Gruppo Quadri prima del riassetto





L'assetto di governance prevedeva per la Quadri Veicoli Industriali un Consiglio di Amministrazione composto da tre membri: Giuseppe, Luca (figlio di Alfredo) e il rag. Lanfranchi, storico Responsabile Amministrativo del Gruppo. La Quadri Automobili aveva in Giuseppe l'Amministratore Unico, che delegava sovente Marcello, nominato Direttore Generale.

In realtà i tavoli decisionali erano però diversi da quelli previsti formalmente: Marcello conduceva in grande autonomia il business delle automobili. Giuseppe (coadiuvato da Paolo), quello dei veicoli industriali. L'unitarietà della visione del Gruppo era assicurata, oltre che dal forte legame tra i soci, da frequenti incontri informali tra i tre leader.

### 3. L'intervento dei consulenti

Nel 2002, quando buona parte dei giovani di terza generazione aveva già optato per l'ingresso in azienda e si erano verificati i descritti cambiamenti nella composizione societaria, è apparso chiaro ai membri di seconda generazione al comando (particolarmente Giuseppe, Marcello e Paolo) come l'assetto di regole dei rapporti famiglia-impresa in futuro sarebbe stato difficilmente replicabile senza mutamenti.

Per questo motivo, consci dell'importanza del tema per il futuro del Gruppo e della necessità di un soggetto esterno che li guidasse in un percorso di evoluzione, si sono rivolti a una società di consulenza specializzata nei problemi di gestione delle aziende familiari.

In una prima fase, i consulenti hanno intervistato tutti i membri della famiglia coinvolti o meno in azienda, per capire le loro attese e raccogliere i loro suggerimenti sull'assetto futuro del Gruppo. In sintesi la terza generazione ha lamentato:

- un eccessivo accentramento decisionale nelle mani dei leader riconosciuti che li coinvolgono solo a titolo informativo, anche per decisioni non strategiche. Inoltre lo scarso ricorso alle deleghe non permetterebbe alla terza generazione di crescere "imparando dagli errori";
- una certa lentezza dei processi decisionali che spesso, per salvaguardare i rapporti familiari, avvengono in tempi troppo lunghi;
- una scarsa chiarezza organizzativa nella definizione dei compiti;
- un livello retributivo insoddisfacente;
- una scarsa fiducia nei loro confronti anche da parte dei dipendenti che li interpellerebbero solo per il cognome o come tramite per la seconda generazione.

Per contro la seconda generazione, pur riconoscendo il ruolo accentratore che si riserva e la necessità di un effettivo organo collegiale, ha segnalato nei giovani uno scarso attaccamento, una scarsa voglia di crescere e apprendere e una mancanza di una visione a 360° dell'azienda. Inoltre, modificandosi certi equilibri venutisi a creare nel tempo, ha paventato il rischio dell'esplosione di problemi tra familiari, con forte pregiudizio anche sull'attività imprenditoriale.

L'intervento dei consulenti ha perciò individuato due linee d'intervento coordinate tra loro:

- a) riassetto del Gruppo che individuasse due livelli (holding e operative);
- b) esplicitazione e formalizzazione dei principi guida e delle regole di funzionamento del Gruppo e dei rapporti famiglia impresa attraverso la firma di un patto di famiglia.

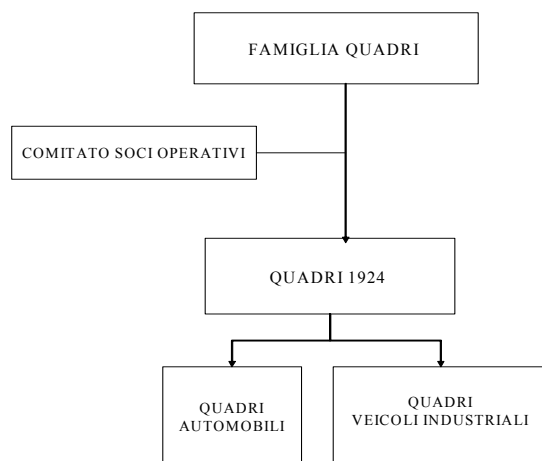
### 3.1 Il nuovo assetto di Gruppo

All'inizio del 2003 è iniziato un processo di riassetto del Gruppo Quadri nella direzione auspicata e consigliata dai consulenti, che ha individuato tre livelli:

1. la holding (Quadri 1924) partecipata in parti uguali dai 10 rami familiari facenti capo ai membri di seconda generazione;
2. le due società operative (Veicoli Industriali e Automobili) partecipate in modo pressoché totalitario dalla holding;
3. il comitato dei soci operativi, composto da un rappresentante per ogni ramo familiare scelto tra coloro che sono soci e che lavorano attivamente nelle aziende.

In questo modo si è separato anche formalmente il livello strategico di Gruppo da quello operativo dei singoli business, evitando che eventuali contrasti tra i soci o comunque rallentamenti dei processi decisionali possano impedire la flessibilità necessaria alle due società operative per confrontarsi con contesti competitivi sempre più difficili.

Figura 3 – Il Gruppo Quadri dopo il riassetto



Le decisioni di interesse dell'intero Gruppo (ivi compresa l'entrata in nuovi settori come è accaduto per le macchine movimento terra) vengono prese - in ragione della profonda conoscenza dei business - dal comitato dei soci operativi (ad oggi composto da 10 membri). Tale organo svolge quindi di fatto le funzioni del Consiglio di Amministrazione della holding, formalmente composto da 3 membri.

Gli organi di governo delle società operative – attualmente immutati nella loro composizione – traducono in pratica le indicazioni di massima ricevute nei rispettivi contesti. In futuro, la partecipazione di qualche giovane agli organi decisionali delle controllate potrebbe essere una palestra ai fini di testarne le capacità direzionali e imprenditoriali in vista di una possibile assunzione di leadership.

### 3.2 Il patto di famiglia

La seconda direzione d'intervento dei consulenti ha mirato invece a dotare il gruppo Quadri di un patto di famiglia, ossia di un documento scritto che esplicitasse e formalizzasse l'insieme di valori guida (e di regole conseguenti) da sempre impliciti all'interno dell'impresa<sup>1</sup>.

Il patto, sottoscritto nel settembre 2004 da tutti i membri della famiglia Quadri, è andato a normare una serie di aspetti dell'impresa familiare e i rapporti tra questa e la famiglia. In particolare sono stati definiti:

- principi e valori guida del Gruppo;
- assetto proprietario, fissando la ripartizione pro quota delle azioni della holding fra i dieci rami della famiglia, e stabilendo un diritto di prelazione a favore degli altri familiari nel caso in cui un socio volesse cedere la propria quota;
- assetto di governo, identificando gli organi decisionali, i compiti attribuiti a ciascuno di essi e le indicazioni di massima sulla loro composizione (appartenenza o meno alla famiglia, competenze richieste, ecc.);
- ingresso dei familiari in azienda, stabilendo le condizioni per l'eventuale entrata dei membri di quarta generazione;
- sistemi di valutazione e di carriera, individuando gli organi deputati a definire i percorsi di crescita dei giovani all'interno del Gruppo.

Uno dei punti più interessanti del patto è la costituzione del consiglio di famiglia, composto da tutti i familiari - indipendentemente dalla presenza in azienda e dal ruolo ricoperto - in cui essi vengono periodicamente informati dell'andamento dell'impresa e decidono sui rapporti tra famiglia e impresa. Nelle intenzioni dei Quadri, al di là della valenza giuridica, un tale organo assume un'importanza fondamentale, nel creare anche nelle generazioni future quel senso di appartenenza e fiducia tra i membri che è stato una delle armi vincenti delle prime due generazioni.

---

<sup>1</sup> Le norme contenute nel patto hanno valore sia legale, sia soprattutto morale, vincolando tutti i familiari a una visione condivisa dell'impresa, e dei rapporti con la famiglia.

## COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati (o in corso di pubblicazione):

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: caso Sorini S.p.A.* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008, gennaio 2008.