

Il mensile che racconta le esperienze
delle famiglie imprenditoriali che fanno grande l'Italia

LUGLIO 2023

family**biz**



RICCARDO AUTERI



AGATA SEGAFREDO



RUGGERO AUTERI



PIETRO BUSCAROLI

Esse Caffè Spa

*Imprenditori
di famiglia:
oltre al passaggio
generazionale
c'è di più*



ALESSANDRO PERSICHETTI
ACCOUNT MANAGER

Persichetti Stampi Srl



LEONARDO SAGNA
RESPONSABILE AMMINISTRATIVO

Sagna Spa



ALESSANDRO CICCIONI
AMMINISTRATORE UNICO

P.M.I. Stampi e
Stampaggio Srl

*Diversificazione e
tecnologia per
evolvere il
family business*

*Mission di famiglia:
fare business nel
vino solo con
maisons familiari*

*Da business
individuale a
family business*

LUGLIO 2023

Registrata presso il Tribunale di Bologna
n. 8590 il 21/07/2022

DIRETTORE EDITORIALE

Davide Mondaini



CAPOREDATTORE

Sofia Tarana



DIRETTORE RESPONSABILE

Erika Digiacomò



EDITORE

Mondaini Partners
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna
redazione@familybiz.it

STAMPA

Micropress Srl
via Alfonso Morini, 12 A
63900 Fermo
info@micropressrl.com

È vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo, dei contenuti senza l'autorizzazione scritta dell'editore. Tutte le foto pubblicate sono state inviate dagli stessi imprenditori e aziende intervistate. Tuttavia, essendo stato impossibile rintracciare tutti gli autori del materiale fotografico pubblicato, l'Editore si rende disponibile a riconoscergli eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: luglio 2023

Family Business Arena 2023

FORMAT - SET TELEVISIVO

Ciclo di incontri progettati in base al contenuto delle 100 interviste rilasciate da imprenditori di imprese a base familiare, di diverse dimensioni e settori, alla redazione di FamilyBiz.

1. rigenerare i business di famiglia;
2. semplificare la proprietà con i family buy out;
3. rafforzare la leadership nelle diverse fasi;
4. allenare le competenze delle future generazioni;
5. preparare la successione: l'agenda del leader;
6. preparare la successione: l'agenda del futuro leader;
7. innovare la governance aziendale;
8. innovare la governance familiare;
9. aprire il capitale e sviluppare aggregazioni;
10. attuare exit strategy.



SCAMBIARE ESPERIENZE e raccogliere spunti per la propria azienda



CONFRONTO DIRETTO e aperto con specialisti di Family Business



MATERIALI CON SINTESI DEI CONTENUTI discussi nelle rispettive tavole rotonde



VIDEO DI "PERSONAL BRANDING" per ogni imprenditore partecipante



IN PROGRAMMAZIONE LE NUOVE DATE DI FAMILY BUSINESS ARENA

*Il progetto è a **numero chiuso** e la partecipazione come relatore è su invito personale ed esclusivo.*

Per maggiori informazioni scrivi a redazione@familybiz.it

indice dei
CONTENUTI

5 **BENVENUTI**
Editoriale

6 **IMPRENDITORI DI FAMIGLIA: OLTRE AL
PASSAGGIO GENERAZIONALE C'È DI PIÙ**
Il caso Esse Caffè Spa

10 **DIVERSIFICAZIONE E TECNOLOGIA
PER EVOLVERE IL FAMILY BUSINESS**
Il caso di Persichetti Stampi Srl

13 **MONDAINI PARTNERS**
Il profilo dell'editore

14 **MISSION DI FAMIGLIA: FARE BUSINESS
NEL VINO SOLO CON MAISONS FAMILIARI**
Il caso Sagna Spa

16 **DA BUSINESS INDIVIDUALE
A FAMILY BUSINESS**
Il caso P.M.I. Stampi e Stampaggio Srl





DAVIDE MONDAINI
dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore.

Eccoci al **numero di luglio** di Familystories- l'abstract complementare a Family Biz, il magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia.

I Family Business italiani spesso condividono problematiche simili e questo è quanto emerge dall'incrocio di tutte le interviste che raccoglie la mia redazione. Testimonianze che vanno a costituire una vera e propria analisi dei fabbisogni. Le sfide che la vostra azienda deve affrontare non sono isolate, ma accomunano tanti imprenditori che ambiscono a rendere la propria realtà più solida e longeva. Ed è per questo che attraverso il mio forum, Family Business Arena, metto a confronto diretto tutti questi protagonisti ed esperienze per elaborare soluzioni efficaci per questa "impresa". Prossimamente questo originale **format** sarà **replicato** in **partnership con Forbes Italia**- l'edizione italiana del business magazine più famoso al mondo. Nuove arene, quindi, si prospettano per gli imprenditori del network di Family Biz per tenere alta l'attenzione sulle principali tematiche che toccano da vicino i nostri Family Business.

Per continuare a confrontare casi studio virtuosi, vi presento i quattro protagonisti e le rispettive aziende che compongono il numero di luglio.

Si parte con **Esse Caffè Spa** di Bologna, tra i leader nel settore del caffè per il canale Ho.Re.Ca. Crescita costante, governance virtuosa e apertura verso l'esterno sono i punti toccati nell'intervista con i discendenti: **Agata Segafredo (Responsabile Acquisti)**, **Pietro Buscaroli (Export Director)**, **Riccardo Auteri (Responsabile Finanza e Con-**



trollo), **Ruggero Auteri (Assistente Direttore Commerciale Ho.Re.Ca)**.

Si prosegue con **Persichetti Stampi Srl**, azienda in provincia di Perugia che realizza stampi per materie plastiche. **Alessandro Persichetti, Account Manager** e discendente, ha espresso così la sua visione per l'azienda di famiglia: «Non si può pensare semplicemente di apprendere certi meccanismi, farli propri e tenerli lì immobili. Serve un'evoluzione».

Leonardo Sagna, è **Resp. Amministrativo** di **Sagna Spa**, che dal 1928 importa e distribuisce vini, champagne e distillati di altissima qualità. Particolare questo family business alla sua quarta generazione che stringe rapporti commerciali solo con maisons a carattere familiare e crede quindi in questa sinergia.

Infine, il caso studio di **P.M.I Stampi e Stampaggio Srl**- specializzata in stampati a iniezione e compressione. Il suo **Amm. Unico, Alessandro Ciccioni**, condivide buone pratiche sulla comunicazione interna con i familiari per rendere vincente la convivenza in azienda.

Tante altre storie di donne, uomini e famiglie imprenditoriali sono disponibili su www.familybiz.it. L'attività di FamilyBiz supporta leader e futuri leader nella diffusione della cultura di impresa dei Family Business italiani.

Buona lettura
Davide Mondaini



Imprenditori di famiglia: oltre al passaggio generazionale c'è di più

Il caso Essse Caffè Spa

Intervista di **Sofia Tarana**



Tre "S" che rappresentano la filosofia della Famiglia Segafredo di Bologna: Scienza, Sapienza e Specializzazione. Forte di una lunga esperienza nel mondo della torrefazione, oggi la Essse Caffè Spa con un fatturato di 39 Mln/€ e 74 dipendenti (a cui si aggiunge una forza vendite di un centinaio di persone) è riconosciuta come leader di mercato e brand di riferimento nel canale Ho.Re.Ca. Crescita costante, governance virtuosa e apertura verso l'esterno ne fanno un caso studio esemplare per le pagine di Family Biz. Oggi ad affiancare l'attuale Presidente Francesco Segafredo c'è anche la seconda generazione composta da Agata Segafredo (Responsabile Acquisti), Pietro Buscaroli (Export Director), Riccardo Auteri (Responsabile Finanza e Controllo), Ruggero Auteri (Assistente Direttore Commerciale Ho.Re.Ca). Qui l'intervista con i quattro giovani discendenti.

Ruggero, in breve per i lettori, facciamo chiarezza sulla vostra linea di discendenza.

RU. Essse Caffè Spa viene fondata nel 1979 da Francesco, Chiara e Cristina Segafredo forti del know how familiare con, fin da subito, una volontà ben precisa: quella di tornare un po' alle origini e di far leva sulle chiavi di successo della precedente esperienza aziendale puntando all'eccellenza nel settore Ho.Re.Ca e ponendosi al fianco del cliente come partner, ancor prima che come fornitore. **Oggi**, in azienda oltre a Francesco che è operativo nel ruolo di attuale Presidente, **come seconda generazione sono presenti Agata** (la figlia nel reparto acquisti), **Pietro** (figlio di Chiara nel reparto export) ed infine **Riccardo ed io** (figli di Cristina e rispettivamente nel reparto finanza e commerciale).

Agata, data la vostra longevità, come si deve rendere virtuosa la convivenza generazionale per la continuità?

A. Quello che ci caratterizza, ed è anche il consiglio



Riccardo Auteri

Agata Segafredo

Ruggero Auteri

Pietro Buscaroli



che volentieri condividiamo, è la chiarezza nei ruoli: ognuno sa che cosa gli compete, ha ben presente il suo posto e conosce anche i propri limiti. In poche parole: cosa fare e cosa non fare. Quindi, in un percorso professionale come personale, se c'è trasparenza nelle relazioni si va avanti tranquillamente. Il problema subentra quando non c'è una impostazione di questo tipo.

Quindi, siete dotati di precisi accordi/ patti di famiglia?

A. **Patti/ accordi non ne abbiamo** ma proprio perché c'è chiarezza tra di noi. Svolgiamo riunioni periodiche (di allineamento) con cadenza mensile: tutta la famiglia- operativi e non operativi- si riunisce aldilà delle distanze dovute ai nostri viaggi frequenti. Anche in occasione di particolari date e ricorrenze **siamo soliti confrontarci tra di noi in queste riunioni di famiglia, prima di fare riunioni più ufficiali.** Tutti gli operativi, cioè mio padre e noi 4, siamo tutti nel CDA. Abbiamo anche stabilito delle riunioni solo familiari ed operativi, dove ci facciamo un aggiornamento e rappresentano dei momenti importanti ed interessanti. Per quanto riguarda i familiari, c'è anche chi non è operativo in azienda ma è parte del CDA. C'è molta fiducia reciproca e condivisione pertanto non abbiamo bisogno di patti.

RU. Per aggiungere, è chiaro che in queste riunioni, se sono coinvolti gli esterni, concordiamo le decisioni più strategiche. Tra noi interni affrontiamo anche questioni magari meno rilevanti, ma che comunque impattano principalmente sui nostri settori di riferimento. Ad esempio, con Pietro possiamo discutere insieme a mio zio, Riccardo, Agata ed io ciò che riguarda le scelte sull'export piuttosto che con me sull'Ho.Re.Ca Italia, ecc...

RI. Credo che qui **il concetto principale è,** appunto, quello della **condivisione: c'è molta unione familiare.** Questa è stata fondamentale soprattutto in periodi complessi, come quelli degli ultimi

anni interessati dal Covid, perché siamo un'azienda focalizzata sul mercato dell'out of home e la possibilità di decidere insieme ha fatto la differenza. **Magari non abbiamo ancora degli accordi scritti classici,** dei patti para-sociali, **però abbiamo una serie di prassi molto molto utili** per tenere un certo tipo di rapporti tra operativi e non operativi.

Pietro, come giovane generazione, che cosa state mettendo in campo in ambito innovazione/trasformazione digitale?

Quando parliamo di innovazione digitale io ho in mente l'ambito social. Ovviamente da giovani discendenti siamo molto sensibili a questi temi sia per l'Italia che per l'estero- io seguo soprattutto questo fronte e nei mercati asiatici ci sono determinati investimenti importanti da fare in questi campi. **Stiamo concentrando le nostre forze per essere presenti su tutte le piattaforme social** e comunicare in modo appropriato e, con le giuste strategie, tutte le nostre categorie di prodotti. Quest'anno, dopo 5 anni, siamo riusciti ad aprire il nostro flagship store su Tmall (gruppo Alibaba), che è la piattaforma digitale locale in Cina. Siamo presenti anche su Alibaba International, piattaforma B2B internazionale accessibile da tutto il mondo per la presentazione di prodotti.

RI. Siamo un'azienda che ha come core business l'Ho.Re.Ca (quindi hotel, ristoranti, bar e catering). Si tratta di un mercato meno digitalizzato, quindi è una sfida sicuramente interessante quella di **portare l'innovazione verso clienti più tradizionali.** La nostra azienda deve essere quindi brava a sviluppare un prodotto e portarlo ad un canale che di per sé si muoverebbe su logiche più classiche. Le nuove opportunità digitali hanno permesso all'azienda di spostarsi anche verso canali che prima non toccava (retail e B2C) attraverso l'e-commerce che ha permesso di arrivare al consumatore finale- prima avevamo bisogno di più intermediari per farlo.

RU. Come diceva Riccardo, essendo l'Ho.Re.Ca un canale ancora molto tradizionale, difficilmente si riesce a trasformarlo digitalmente. Per cui, la relazione con il cliente finale la gestiamo ancora in maniera umana. Invece **a livello di innovazione, possiamo fare molto per tutti i processi interni aziendali,** cioè in termini di supporto al cliente- stiamo facendo un test con le macchine interconnesse (con i clienti connessi in rete controlliamo tutti i parametri di erogazione). Quindi internamente riusciamo a sfruttare questa digitalizzazione; esternamente dobbiamo farlo con molta delicatezza.

Siete una realtà da sempre orientata alla crescita: quali sono i piani di sviluppo e gestione del brand?

P. Negli ultimi anni **abbiamo investito molto nell'estero**, sia come persone che come team, ma anche come prodotto perché per l'estero bisogna essere preparati ad aggredire il mercato con proposte all'avanguardia. Stiamo lanciando anche una macchina a capsule che permette la preparazione anche di bevande a base latte, con latte fresco-fin ad ora mai entrata nel mercato. Abbiamo lanciato anche una miscela sostenibile: per tot miscele vendute, viene piantato anche un albero. Stiamo lavorando anche ad un progetto di vera e reale combustibilità delle capsule. Siamo presenti, inoltre, in tutte le fiere più importanti di settore (a livello internazionale) dove ci presentiamo con stand di una certa importanza.

A. Abbiamo anche un **progetto di sostenibilità** che stiamo mettendo a punto- tema che, oggi, è parte di tutte le aziende e sul quale anche noi ci stiamo adeguando.

RU. L'idea è quella di **avere un vero e proprio comitato** che, per tutte le decisioni strategiche dell'azienda, supporti anche nella direzione di scelte in ottica di sostenibilità quindi di impatto su ambiente e persone che quel prodotto avrà.

Riccardo, credi che un'azienda familiare possa "restare in famiglia" pur aprendosi ad altro come management esterno, acquisizioni, aggregazioni...?

RI: Questa domanda riassume quelle che sono le sfide più importanti per le aziende familiari. **Essere un'azienda familiare ha chiaramente dei pro** (velocità nei processi decisionali, capacità di adattamento, visione di lungo termine perché c'è un attaccamento maggiore all'azienda). Un family business deve **avere** la capacità di sfruttare questi punti di forza, ma anche la **consapevolezza delle proprie debolezze: crescita più contenuta, dimensioni più ridotte, capitale un po' più chiuso verso certe operazioni**. La bravura risiede poi nel trasformare questi aspetti in punti di miglioramento. **Per sopravvivere nel lungo termine un'impresa familiare deve basarsi e garantire una strategia di successo**, che vuol dire saper evolvere, saper cogliere le opportunità di mercato in un dato momento. **Le acquisizioni sono una leva importante per la crescita** ed è molto probabile che ad un certo punto questa diventi una leva da implementare, **così come la pos-**

sibilità di accogliere un management esterno. Ciò che conta è saper pianificare e trovarsi preparati con i giusti strumenti per poter intervenire al momento più opportuno.

La vostra è una realtà multigenerazionale: perché in Italia i buy-out sono così pochi?

RI. I motivi per cui i family buy-out sono pochi, sono anche un po' da ricercare nelle ragioni per cui le aziende familiari sono un po' avverse alle operazioni straordinarie in generale- come dicevamo sopra. C'è sicuramente di fondo un tema di impostazione familiare: la chiusura del capitale data dalla sovrapposizione tra il concetto di famiglia e azienda. **L'apertura del capitale ad esterni e l'uscita di un familiare può essere anche un po' vista**, non dico **come** l'uscita dalla famiglia, però **un venir meno di un rapporto** frutto di un legame, di una tradizione, delle precedenti generazioni. Quindi si crea una sorta di resistenza. Dall'altra parte credo che sia anche un tema di struttura: tendenzialmente le aziende familiari sono anche quelle meno indebitate, avverse agli strumenti finanziari. In più in molti casi l'azienda familiare è anche rappresentativa di una quota importante del patrimonio di famiglia quindi senza il supporto delle banche e di strumenti finanziari un buy-out non si riesce a fare.

Per molte aziende discontinuità ed exit sono temi tabù: ma quanto è importante prepararsi a questi possibili scenari per la buona conservazione dell'azienda?

RU. Partirei proprio del concetto di "buona conservazione" e aggiungerei "buono sviluppo"- l'uno non deve escludere l'altro. Questi sono presupposti base per la sostenibilità di un'impresa nel lungo periodo. Da qui, **quello che viene identificato come il metodo migliore per la continuità** (non solo economica ma anche a favore di tutti gli stakeholders) **va valutato in termini oggettivi e non solo per l'attaccamento affettivo all'azienda**. Sarei quindi contrario ad alcuni punti fermi che spesso ci si mette, ad esempio *"sono contrario ad operazioni di M&A [Manager and Acquisition, N.d.R], il mio sviluppo non avverrà attraverso questa via"*. Per carità non deve essere l'unica leva, ma se il mercato in un dato momento si dimostra interessante per questa possibilità perché non coglierla. Per rendere tutto in chiave un po' più commerciale, l'unico punto su cui noi non accettiamo vie di mezzo e siamo irremovibili è il tema della qualità del caffè [sorriscono tutti, N.d.R.].



CONVIVENZA FRA GENERAZIONI E PASSAGGIO GENERAZIONALE. COME AFFRONTARLI?

SCOPRILO CON IL NOSTRO METODO BASATO SU 4 PILASTRI

Sono Davide Mondaini, Fondatore di Mondaini Partners, uno studio-boutique di consulenza strategica specializzato in interventi di sviluppo e rilancio di medie e piccole imprese ad imprenditoria familiare.

In questo video ti parlerò dei **temi chiave per lo sviluppo delle aziende familiari** multi-generazionali, temi spesso sottovalutati: la **convivenza fra generazioni**, la **governance**, la **comunicazione interna**, la **crescita dimensionale e organizzativa**.



NEL VIDEO

- ✓ **COME AFFRONTARE LE PRINCIPALI SFIDE NEI FAMILY BUSINESS:** metodi, strumenti e programmi di intervento
- ✓ **I 4 PILASTRI SUI QUALI AGIRE:** convivenza, governance, crescita e sviluppo organizzativo
- ✓ **UN MODELLO DI INTERVENTO** per Imprese Forti e Famiglie di Successo

SCOPRI LE 2 MODALITÀ CON CUI POSSIAMO AIUTARTI.

OPZIONE 1

RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN NOSTRO ESPERTO

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

RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN ESPERTO >>

OPZIONE 2

RICEVI IL TOOLBOX AL TUO INDIRIZZO*

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

RICEVI GRATUITAMENTE IL TOOLBOX >>

VISITA

www.familybusinessitaliani.it

Diversificazione e tecnologia per evolvere il family business

Il caso di Persichetti Stampi Srl

Intervista di Annarita Cacciamani



*“You think, we make”. Voi pensate, noi creiamo. È il motto di **Persichetti Stampi Srl**, azienda in provincia di Perugia che realizza **stampi per materie plastiche**. Fondata nel 1995 da Giancarlo Persichetti, l’impresa sta vivendo un momento di crescita ed espansione anche grazie alle energie portate dai figli Alessandro e Giacomo, entrati in azienda da alcuni anni.*

Alessandro Persichetti, 28 anni ed una laurea magistrale in Amministrazione aziendale, ricopre il ruolo di account manager ed ha raccontato a FamilyBiz la sua visione. Sottolinea: «Non si può pensare semplicemente di apprendere certi meccanismi, farli propri e tenerli lì immobili. Serve un’evoluzione».

Alessandro, quando nasce Persichetti Stampi Srl e di cosa si occupa?

Mio padre ha dato inizio all’attività nel 1995 a Fratta Todina, un piccolo borgo umbro in provincia di Perugia, trasformando il garage di casa nostra in un’officina meccanica. Inizialmente, l’azienda progettava e realizzava solo stampi per materie plastiche. Qualche anno dopo mio padre e mia madre e si sono buttati nel mondo dello stampaggio ad iniezione, cominciando così a produrre componenti in plastica, attraverso gli stampi che già realizzavamo. **Oggi**, dopo quasi **28 anni di attività**, abbiamo riunito il tutto in una nuova ed unica sede operativa di 5000 metri quadrati costruita nel 2014. È riduttivo dire che ci occupiamo semplicemente di stampi e stampaggio ad iniezione. Partendo dal nostro ufficio tecnico interno, eseguiamo l’analisi e l’industrializzazione del prodotto grazie a diversi software, dopodiché si passa in officina per la realiz-

zazione dello stampo che poi collaudiamo nel reparto stampaggio, per concludere con la produzione in serie del componente.

Quando entra in azienda e quale ruolo ricopre?

Sono entrato in azienda ufficialmente nel 2020. Mio padre è sempre stato bravo a coinvolgerci più possibile nell’attività, fin da quando io e mio fratello eravamo adolescenti. **Mi occupo della gestione aziendale**. Passo molto tempo in ammi-



Alessandro Persichetti
Account Manager
Persichetti Stampi Srl

nistrazione per ciò che concerne la contabilità e la burocrazia aziendale, ma intrattengo anche rapporti con clienti e fornitori, mi occupo di reperire e gestire le risorse umane, di stabilire e attuare le strategie a livello di comunicazione aziendale e di tenere sotto controllo e aggiornato il sistema di gestione della qualità. Credo che chiunque faccia parte di una piccola impresa familiare in Italia, dal titolare alla maggior parte dei dipendenti, possa dire difficilmente di ricoprire un singolo ruolo in azienda. **La tendenza è quella di aiutarsi proprio come una grande famiglia e di condividere i diversi compiti** nei vari reparti.

Come state gestendo o preparando il passaggio generazionale?

È un percorso lungo e con non poche difficoltà. **Mi sono scontrato con dei meccanismi interni che dopo 28 anni di attività non sono così facili da assimilare e rimodellare.** Io non credo che ci sia un singolo modo per permettere il giusto cambiamento a livello generazionale, anche perché ogni attività è a sé. Chiunque subentri e ambisca a portare avanti ciò che è stato costruito in precedenza debba per forza metterci qualcosa del suo. **Non si può pensare semplicemente di apprendere certi meccanismi, farli propri e tenerli lì immobili. Serve un'evoluzione.** Faccio un esempio. Quando sono entrato ho chiesto a mio padre quale fosse la nostra strategia riguardo la ricerca di nuovi clienti sul mercato. Lui mi rispose che per

quasi 30 anni eravamo riusciti a farci un nome semplicemente tramite il passaparola. Ho subito pensato che stessimo perdendo molte opportunità lavorative e che potevamo ambire ad espandere ancora di più il nostro business. Così, ho iniziato ad occuparmi anche di questa attività all'interno dell'azienda.

Mio fratello Giacomo è il tecnico tra i due, si occupa della progettazione ed è più a contatto con i nostri reparti produttivi. Ci siamo sempre mossi su due strade distinte a partire dalla differente attitudine e dai diversi percorsi scolastici, per poi proseguire su binari distinti anche all'interno dell'azienda. Posso dire che ci completiamo. Insieme a mio padre, abbiamo continuato ad investire anno dopo anno in nuove tecnologie all'avanguardia, per migliorare ed ampliare i nostri servizi restando al passo coi tempi, ma anche in nuovi giovani talenti che con il tempo possano dare un contributo migliorativo al nostro modo di lavorare e che vadano a ricoprire ruoli utili a costruire una solida struttura aziendale. **L'azienda migliore è quella che si muove da sola senza il bisogno di essere spinta da uno o pochi elementi all'interno di essa. Per fare questo serve una struttura aziendale forte, con compiti e responsabilità ben definite** in base agli obiettivi che ci si pone di fronte.

Quali strategie state adottando per rinnovare l'impresa di famiglia?

Un altro elemento che ci rende molto com-



Giacomo Persichetti

Giancarlo Persichetti

Alessandro Persichetti

petitivi sia la nostra forza di adattarci ad ogni tipologia di settore. Siamo in grado, infatti, di progettare e realizzare componenti in plastica per prodotti appartenenti a qualunque settore, di qualsiasi materiale plastico, lotto, peso e dimensione. **Diversificare ci ha dato** negli anni **benefici** che giustificano certi sacrifici. Un altro elemento sul quale puntiamo è la formazione, sia nostra che dei nostri dipendenti. Cerchiamo di rimanere aggiornati il più possibile, per restare in linea con quello che chiede il mercato e in certi casi riuscire ad anticiparlo. In questo momento ci stiamo dedicando a delle nuove produzioni che verranno realizzate con delle bio-plastiche molto innovative. Per permettere questo passaggio è chiaro che la preparazione è un punto focale.

Avete mai preso in considerazione l'ipotesi di avviare nuovi progetti imprenditoriali, quali start up o nuove divisioni dell'azienda?

Per ora abbiamo solo collaborato come partner nell'industrializzazione e nella produzione di prodotti innovativi. In realtà, a me e mio fratello piacerebbe molto dare vita a qualcosa di nostro ed essere, per una volta, dalla parte dei produttori principali. **Abbiamo qualche idea in mente**, ogni tanto ne parliamo e lui riesce sempre a realizzare il progetto in poco tempo.

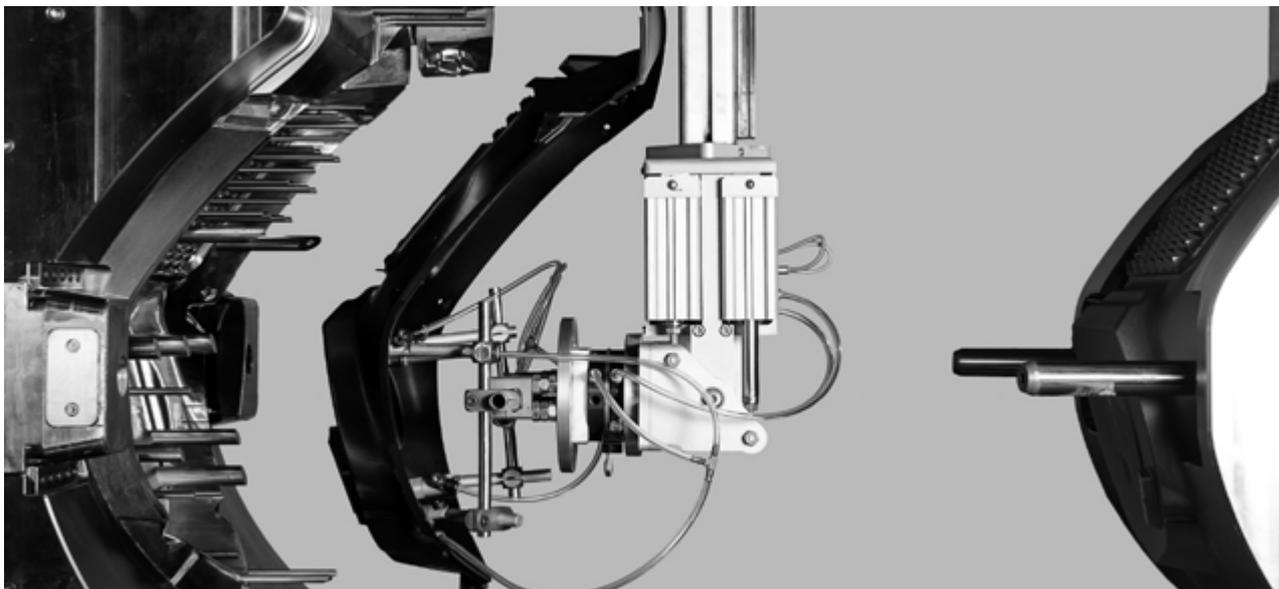
Come sono suddivisi i compiti fra i componenti della famiglia? Avete redatto un "accordo di famiglia" che stabilisce le regole del gioco?

Nessun accordo scritto tra di noi, per ora

non ne abbiamo sentito il bisogno. I diversi percorsi formativi hanno portato me e mio fratello a suddividerci, in maniera naturale, ciò che riguarda il lato amministrativo e gestionale da ciò che invece riguarda il lato più tecnico e operativo dell'attività. **Mio padre è ancora al centro di tutto e ci guida molto bene**, trasmettendo a noi la sua visione, la sua conoscenza, la sua passione e affidandoci pian piano nuove responsabilità al momento opportuno. Credo proprio che modi differenti di vedere un qualcosa aiutino il dialogo e ci permettano di migliorare determinati processi interni rimasti in stallo per anni, migliorandoli e adattandoli ai tempi che corrono.

Sono inseriti in azienda anche manager esterni alla famiglia? Quale contributo danno?

Abbiamo due figure in azienda che rappresentano un ponte di collegamento tra l'ufficio tecnico ed il reparto officina e tra l'ufficio di produzione ed il reparto stampaggio. **Con la loro presenza ho visto cambiare in meglio molte dinamiche** all'interno dei nostri reparti. Stiamo cercando di costruire una struttura interna forte, dove siano chiari ruoli, responsabilità e compiti. L'abilità di un imprenditore sta anche nel saper delegare e circondarsi di persone giuste, sfruttando al meglio le loro skills. È chiaro che ad un certo punto **la presenza ed il supporto di figure manageriali all'interno di un'attività, diventano una necessità** per permettere non solo di riuscire a mantenere un adeguato livello di controllo nei processi aziendali, ma anche di continuare a crescere verso l'obiettivo comune.





Impresa forte
Famiglia
di successo

Consulenza strategica



Professionisti per
lo Sviluppo
e il Rilancio dei
Family Business

Le nostre aree di attività

RIORGANIZZAZIONE
E SVILUPPO

RISTRUTTURAZIONE
E RILANCIO

FAMIGLIA
E IMPRESA

CESSIONI, APERTURA
CAPITALE



La nostra Mission

Scoprire asset dormienti, sbloccare valore nascosto e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa: **Impresa forte, Famiglia di successo.**

SEGUICI SU:



Mondaini Partners



Davide Mondaini

Mission di famiglia: fare business nel vino solo con maisons familiari

Il caso Sagna Spa

Intervista di Sofia Tarana



Visione a lungo termine e progetti di sviluppo duraturi nel tempo: questa la comunione di intenti alla base di tutti i rapporti di importazione e distribuzione che Sagna Spa, family business alla 4^a generazione, stringe dal 1928 con le migliori maisons di vini e distillati del mondo- anch'esse tutte a gestione familiare. Affari tra famiglie, dunque, che permettono oggi all'azienda di Revigliasco Torinese di registrare il miglior bilancio di sempre con un fatturato di oltre 30 Mln/€. L'understatement è la virtù dei Sagna, che dietro a poche parole ma tanti fatti detengono quasi 40 mandati e prodotti di assoluto pregio: Champagne Cristal, Chateau Cheval Blanc, Domaine de la Romanée Conti. L'ampliamento del portafoglio e processi di gestione digitalizzati sono tra gli obiettivi dei discendenti; qui l'intervista con Leonardo Sagna.

I quattro nuovi mandati di quest'anno, due siciliani e due toscani, ci permettono di chiudere con un **fatturato oltre i 30 milioni**, superando l'anno scorso e registrando il nostro miglior bilancio di sempre. Per questo risultato non possiamo che ringraziare chi prima di noi ha impostato l'azienda e selezionato i prodotti, oltre che la nostra squadra di venti persone in ufficio e di un centinaio di agenti sul territorio.

Sagna Spa, in breve...

La nostra azienda è stata fondata da mio bisnonno, Amerigo Sagna, **nel 1928**. Da allora ci siamo sempre dedicati all'importazione e distribuzione di vini, champagne e distillati sul territorio italiano. Al momento in azienda a fianco di mio padre ci siamo mio fratello ed io, la quarta generazione, e ci occupiamo rispettivamente della parte commerciale ed amministrativa. **L'azienda negli anni è mutata molto**, passando dai pochi mandati iniziali (negli anni '50 i mandati erano 4: champagne, cognac, whisky e porto) ai quasi 40 attuali, sia esteri che italiani. Gli ultimi inserimenti sono proprio stati nazionali, con l'obiettivo nel medio periodo di integrare l'offerta con alcuni altri selezionati produttori.



Leonardo Sagna
Responsabile Amministrativo
Sagna Spa

Ripercorriamo il tuo ingresso in azienda fino ad arrivare ad oggi...

Il mio ingresso in azienda fu abbastanza traumatico. Era gennaio 2013, l'azienda arrivava da anni di calo a causa della crisi mondiale e la tensione era palpabile. Dal 2008, in soli 5 anni, avevamo dimezzato le vendite e le riunioni di inizio anno con i fornitori furono cariche di frustrazione. **La società** per fortuna è sempre stata finanziariamente molto solida e questo ci permise di resistere e rimontare nelle vendite a partire dall'anno successivo, arrivando quest'anno a quasi triplicare il fatturato del 2013. **In azienda seguò la parte amministrativa e di controllo di gestione**, anche se in una realtà piccola come la nostra non esistono ruoli così definiti, ci confrontiamo per prendere decisioni congiunte. La mia fortuna è stata avere come mentore il Sig. Lusso, attuale Presidente della nostra società, responsabile amministrativo da oltre 50 anni e colonna portante del nostro ufficio.

Com'è la convivenza intra-generazionale? Avete precisi patti di famiglia?

Essendo una piccola azienda **non abbiamo precise regole per il passaggio generazionale** ma la convivenza funziona molto bene. Questo grazie alla lungimiranza della generazione precedente, che dopo una necessaria formazione ci ha delegato le responsabilità, mantenendo un ruolo di supervisione e consiglio.

E un preciso sistema di governance?

Anche su questo aspetto la piccola dimensione della nostra azienda non ha reso necessario un rigido protocollo, ci confrontiamo quotidianamente e **le decisioni strategiche sono sempre condivise** e discusse internamente.

Qual è per Sagna Spa il senso di "azienda di famiglia"?

Per noi l'elemento caratterizzante di un'azienda familiare è il lungo termine, per visione ed obiettivi. **I nostri fornitori sono tutte aziende familiari** proprio perché con loro **condividiamo lo stesso progetto di sviluppo** solido e duraturo nel tempo: con diversi abbiamo rapporti più che trentennali. Lungo termine cercato anche nei rapporti con la forza vendita: con diversi siamo già alla seconda generazione. Il filo conduttore è una mentalità ed un modo di porsi comune, che permette di far arrivare al cliente il messaggio del produttore.

State valutando la nascita di forme imprenditoriali extra o startup?

Gli attuali obiettivi prevedono un consolidamento e un **ampliamento del portafoglio**, ma **sempre all'interno dell'attività**. Le sfide possibili nel nostro mercato sono molte, l'online in primis. Siamo sempre pronti a valutare nuove possibilità ma al momento non abbiamo progetti in avvio.

E l'apertura del capitale?

Al momento **preferiamo mantenere l'assetto azionario invariato**. L'attuale organizzazione ci permette flessibilità e rapidità, importantissime in questo periodo di grandi cambiamenti.

Prossimi obiettivi della quarta generazione?

La nostra intenzione è di allargare il portafoglio con mandati mirati, principalmente italiani. Il nostro obiettivo è di arrivare ad avere un produttore rappresentativo per ogni principale zona di produzione, ma senza pressioni di breve termine, come accennavo prima. I futuri inserimenti, al momento nessuno in programma, saranno in linea con il nostro portafoglio e la nostra visione. Da un punto di vista organizzativo continueremo a ottimizzare internamente i processi di gestione ordini e esternamente la rete vendita. Per il primo punto **l'obiettivo è una maggior digitalizzazione**, per il secondo un ciclo ricambio generazionale.



Da business individuale a family business

Il caso P.M.I. Stampi e Stampaggio Srl

Intervista di **Daniela Abbondanza**



P.M.I. Stampi e Stampaggio, acronimo di Particolari per il Modellismo Industriale, viene fondata come ditta individuale nel 1975 a Bareggio (MI) da Fabio Ciccioni, esperto nel campo della progettazione e modellistica industriale in plastica.

La ditta si afferma fornendo articoli per il modellismo industriale destinati alle aziende di progettazione, diventando leader di mercato. Si consolida anche nel settore dello stampaggio industriale, grazie ad investimenti in macchinari all'avanguardia.

Nel 2006 Alessandro Ciccioni, figlio di Fabio, apre una società che opera nello stesso settore a Mottalciata in provincia di Biella, quella che sarebbe poi diventata l'unità operativa piemontese della P.M.I. Stampi e Stampaggio Srl, cui sono seguiti un'ulteriore crescita e consolidamento di mercato. Ed è proprio Alessandro, 49 anni e discendente di seconda generazione dell'azienda, a raccontarci tale evoluzione.

Alessandro, come sei arrivato ad avere la completa governance dell'azienda?

Per risponderti devo ripercorrere i momenti salienti della nostra storia imprenditoriale.

Io ho lavorato a lungo a fianco di mio padre nella sua ditta individuale di Bareggio, fin quando l'attività concentrata esclusivamente nella provincia di Milano ha cominciato a starmi un po' stretta.

Mio papà, piuttosto che ingrandire la sua ditta, ha preferito supportarmi nella creazione di un mio business a Mottalciata, sempre nello stesso settore. Mi ha aiutato affittandomi un immobile di sua proprietà e permettendomi di acquistare da lui le materie prime: se mi fossi rivolto



Alessandro Ciccioni
Amministratore Unico
P.M.I. Stampi e Stampaggio Srl

da neo imprenditore ai distributori mi sarebbe stato chiesto il pagamento anticipato su tutte le forniture. Questa agevolazione sui pagamenti delle fatture mi ha permesso di crescere e nel contempo ho acquisito anche competenze nel settore.

Nel 2014, quando mio papà è venuto a mancare, noi familiari eredi (mia madre e mio fratello), **abbiamo scelto di unificare le due aziende e la fusione è avvenuta l'anno successivo.**

Nella successione ereditaria io ho conferito la mia azienda, acquisendo la maggioranza delle quote (60%) della nuova società semplice di proprietà della nostra famiglia che a sua volta controlla la P.M.I. Stampi e Stampaggio Srl di cui io sono l'amministratore, il socio unico e il responsabile tecnico e commerciale. In quest'ultima veste seguo in particolare la gestione della produzione e i nuovi progetti.

La creazione della società semplice è funzionale a tutelare il vostro family business?

Esattamente. **La società semplice della nostra famiglia** (Ciccioni Fabio Sas) **è una società commerciale** che controlla la società manifatturiera (P.M.I. Stampi e Stampaggio Srl) e ne commercializza alcuni prodotti. **I soci sono tre: io come socio di maggioranza, mia mamma che è in pensione e mio fratello** (51 anni, architetto) che da circa 8 anni è anche dipendente dell'azienda industriale e si occupa in particolare della sicurezza e dello sviluppo prodotti.

Questo costruito, unito ad uno statuto che lo definisce, ci **permette di avere ben chiara la leadership ed evitare eventuali dissapori familiari.**

Avete anche un patto di famiglia?

Me ne sono interessato ma **non lo abbiamo ancora** in quanto i figli miei e di mio fratello sono tuttora molto piccoli. Lo potremo prendere in considerazione negli anni futuri.

Avete mai pensato di dotarvi di un management?

No, l'azienda nasce con l'idea di essere snella ed agile.

Noi ci occupiamo di stampaggio conto terzi e questa logica non prevede neppure uno spazio economico per giustificare la presenza di un manager. È evidente che se un giorno tutti i soci volessero mettersi da parte saremmo nelle condizioni di po-

ter assumere una persona che faccia il nostro lavoro; sicuramente cambierebbe la prospettiva del business perché il rapporto con le aziende nostre clienti è molto immediato e generalmente avviene direttamente tra gli imprenditori.

E la comunicazione tra voi familiari come avviene?

Abbiamo **l'abitudine di condividere immediatamente i punti importanti** anche solo attraverso un messaggio o una telefonata e, in maniera più informale, nelle occasioni familiari.

Come già detto, tra me e mio fratello vi è una chiara distinzione dei ruoli ed io **non manco di condividere gli aspetti più strategici dell'azienda**, dato che fa capo anche a lui.

Mia mamma si fida totalmente, se vede che io e mio fratello siamo d'accordo è già contenta.

Le principali sfide che hai affrontato?

Nella prima fase della mia avventura imprenditoriale sicuramente la ricerca di clienti per la mia nuova società e **le acquisizioni di piccoli competitor**, dato che mio papà non ha mai preso in considerazione il fatto di condividere la sua azienda con la mia.

Il mio business è comunque subito decollato, visto che quando mio papà è venuto a mancare la mia azienda era cresciuta più della sua e questo è comunque un dato di fatto.

Anche gli anni del Covid sono stati sfidanti, ma fortunatamente non abbiamo mai avuto cali di fatturato. Al momento stiamo attraversando un periodo turbolento per via del caro bollette. Visto che la nostra attività si basa sul consumo di energia elettrica, stiamo puntando sul **rinnovamento dei nostri macchinari** per abbassare i consumi e più in generale su una **più** attenta gestione dei costi.

Ci racconti della vostra crescita inorganica?

Il nostro ambito, quello dello stampaggio industriale, presuppone che si costruiscano stampi destinati alle aziende, che sono per quest'ultime investimenti molto importanti.

È quindi piuttosto complesso trovare nuovi clienti, non solo perché la maggior parte delle imprese ha già i propri fornitori di riferimento, ma anche perché bisogna presentarsi al momento giusto, quando necessitano dei tuoi prodotti oppure quando



sono insoddisfatte dei loro attuali fornitori.

Acquisire aziende destinate a chiudere, con un patrimonio di conoscenza e un parco clienti consolidato è stato per noi un modo per crescere e che ha evitato un bel problema ai loro clienti; siamo infatti stati in grado di garantire loro una soluzione di continuità del business, portando anche maggiore organizzazione e capacità produttiva, visto che eravamo più grandi. Oggi siamo in una elevata quantità di settori con tanti piccoli clienti che hanno bisogno di produzioni specifiche. Quindi spesso questi ultimi sono più piccoli di noi, nonostante ci siano anche delle multinazionali nel nostro portafoglio clienti.

La prima acquisizione è avvenuta nel 2011 in cui comprammo gli stampi e la produzione dello storico marchio milanese Brizza. **Si sono poi susseguite acquisizioni di micro-aziende** nell'ambito della produzione di giocattoli e di creazioni in plastica, come le piccole valvole per svariati usi che oggi sono monopolio della Cina. Questo ci ha spinti a specializzarci nella creazione di valvole per l'abito medicale che resta ovviamente "Made in Italy".

Nel 2018 abbiamo acquisito la società Corti Rocchetti leader nella produzione di rocche in plastica: in questo specifico caso produciamo direttamente, non si tratta di uno stampaggio conto terzi. **L'ultima acquisizione è avvenuta nel 2020** con l'azienda Tec-Plast di Cislano (MI) specializzata nel settore automotive.

Oggi abbiamo tre sedi, che è una peculiarità nel nostro settore: una a Mottalciata (BI), una a Bareggio (MI) ed una a Romentino (NO), quest'ultima derivata da una precedente acquisizione di un nostro fornitore. Per noi è molto importante mantenere delle maestranze locali perché i nostri clienti sono abituati ad averci fisicamente vicini.

Hai mai riflettuto su possibili exit?

Non è nelle nostre corde vendere. **Stiamo comunque lavorando nella direzione di rendere l'azienda solida e un domani spendibile sul mercato**, qualora i figli miei e di mio fratello intendano intraprendere altre strade.

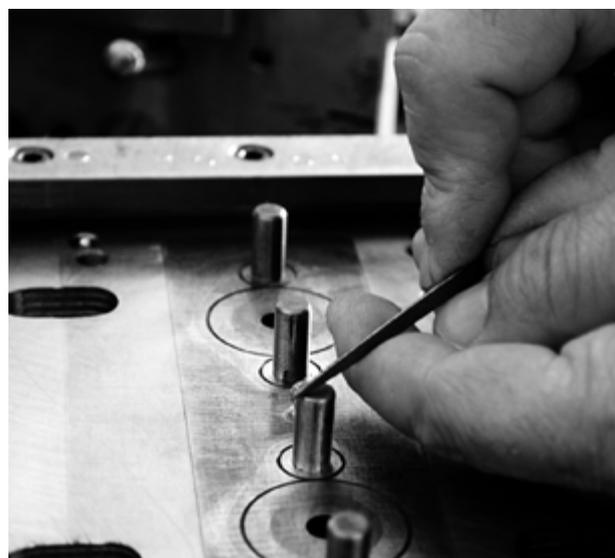
Hai mai pensato di lanciare nuovi business?

L'entusiasmo imprenditoriale non mi manca, ma su questo preferisco agire in autonomia, fuori dall'asse

familiare. **Nel 1998 ho aperto un'azienda vitivinicola e successivamente un agriturismo.**

Piani per il futuro?

Innanzitutto completare l'ampliamento dell'azienda nella sede di Mottalciata attraverso investimenti strutturali. Nonostante gli oltre 3.000 mq di stabilimenti, abbiamo bisogno di più spazio. In seconda istanza dovremo completare la **riorganizzazione interna dell'azienda** in modo che la mia possa diventare solo una direzione commerciale, dato che ricopro anche un ruolo istituzionale nel mio territorio. Dovremo affrontare presto un ricambio generazionale interno tra i capi reparto e dopo che ciò sarà avvenuto potrò guardare ai prossimi 20 anni con serenità.





REDAZIONE

La nostra redazione è composta da giornalisti **specializzati**
in **materie economiche e specialisti di Family Business.**



Direttore editoriale

Davide Mondaini

Docente di Economia e
Organizzazione Aziendale



Caporedattore

Sofia Tarana

Giornalista



Direttore responsabile

Erika Digiaco

Giornalista

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

FamilyStories l'estratto mensile di FamilyBiz

Maggio 2023

Giugno 2023



familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Leggilo sul sito

familybiz.it/familystory/

sede di Milano
via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.familybiz.it
redazione@familybiz.it

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna