

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

OTTOBRE 2023

family**biz**

*Innovare la  
governance  
aziendale del  
family business*



**DONATELLA ZAROTTI**  
RESPONSABILE COMUNICAZIONE

L'Isola d'oro Srl



**ETTORE CIMINI**  
CEO

Lumina Italia Srl



**MARTINA PARIZZI**  
MARKETING MANAGER

Caffè Buongiorno Srl



**EMANUELE PEPPAS**  
MEMBRO DEL CDA

Peppas group Srl

*La  
successione  
nella  
leadership*

*Rilanciare  
lo storico  
business  
di famiglia*

*Una leadership  
paritaria  
accompagnata  
dal senior*

OTTOBRE 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: ottobre 2023

# FAMIGLIA E IMPRESA

10 Strategie per Imprese forti e Famiglie di successo

Il nuovo libro di Davide Mondaini



Disponibile su Amazon



indice dei  
**CONTENUTI**

**5** **BENVENUTI**  
**Editoriale**

**6** **INNOVARE LA GOVERNANCE**  
**AZIENDALE DEL FAMILY BUSINESS**  
**Il caso L'Isola D'oro Srl**

**10** **LA SUCCESSIONE**  
**NELLA LEADERSHIP**  
**Il caso Lumina Italia Srl**

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

**13** **RILANCIARE LO STORICO**  
**BUSINESS DI FAMIGLIA**  
**Il caso Caffè Buongiorno Srl**

**16** **UNA LEADERSHIP PARITARIA**  
**ACCOMPAGNATA DAL SENIOR**  
**Il Caso Pepa Group Srl**





DAVIDE MONDAINI  
dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore.

**E**ccoci al **numero di ottobre** di Family-stories- l'abstract mensile a Family Biz, **il magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia.**

Si estendono le **attività** organizzate da Family Biz, con l'introduzione di una **nuova declinazione** per il Format-Evento già testato del **Family Business Arena**. Questa volta non proposto in formula di Workshop, ma di **Talk Show** negli **studi televisivi** di **BFC Media Spa** e in partnership con la testata **Forbes**- l'ed. italiana del business magazine più famoso al mondo. Il **Family Business Arena- Talk Show** sarà proposto in chiave più flessibile: sessioni brevi, partecipazione più ristretta ed esclusiva-solo due imprenditori per volta condivideranno il proprio caso studio aziendale. La conduzione verrà guidata e organizzata dalla mia redazione ed io presterò il mio speciale contributo come esperto ed ospite nella trasmissione.

**Questi i temi che affronteremo nel talk show:** rigenerare i business di famiglia; semplificare la proprietà con i family buy-out; rafforzare la leadership nelle diverse fasi; allenare le competenze delle future generazioni; preparare la successione: l'agenda del leader; preparare la successione: l'agenda del futuro leader; innovare la governance aziendale; innovare la governance familiare; aprire il capitale e sviluppare aggregazioni; attuare exit strategy.

Come sempre, però, passo a presentarvi i **4 casi studio** (le rispettive aziende) e gli imprenditori che ho selezionato per voi e che sono i protagonisti di questo numero di ottobre.



Si parte, dall'intervista con la **Resp. Comunicazione, Donatella Zarotti**, con **L'Isola D'Oro Srl**-azienda parmigiana specializzata nella produzione di conserve ittiche. Questo family business si caratterizza per l'innovazione apportata alla governance aziendale dando vita ad un modello più snello e dinamico dell'impresa.

Si prosegue con **Lumina Italia Srl**, impresa del milanese con background familiare tra i leader nel campo dell'illuminazione di design. Un caso incentrato sullo storytelling del **CEO, Ettore Cimini**, che racconta di un'improvvisa successione nella leadership-utile per riflettere, quando possibile, su un processo di preparazione nell'avvicendamento.

**Martina Parizzi** è **Marketing Manager** di **Caffè Buongiorno Srl** brand di proprietà di Imballaggi Speciali Europa Srl di Fidenza attiva con due business: imballaggi e caffè. Nella sua intervista spiega: *«Il segreto per la "convivenza"? Discutiamo molto tra noi, portando ognuno la sua visione e il suo punto di vista, poi facciamo una sintesi di tutto e decidiamo».*

Infine, il caso studio di **Pepa Group Srl**, family business che realizza progetti di spostamento e movimentazione, con particolare riferimento all'esecuzione di trasporti eccezionali e come partner strategico della gestione ed implementazione attività di servizi. **Emanuele Pepa, membro del CDA**, ci parla di una leadership paritaria e di una crescita avvenuta per acquisizioni.

Tante altre storie di donne, uomini e famiglie imprenditoriali sono disponibili su [www.familybiz.it](http://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

# Innovare la governance aziendale del family business

Il caso L'Isola d'Oro Srl

Intervista di Sara Colonna



*L'Isola d'Oro, azienda familiare specializzata nella produzione di conserve ittiche, nasce nel 1958 a Parma- la Food Valley Italiana- grazie all'intuizione di Ettore Zarotti, socio fondatore insieme a Ferruccio Zarotti. Oggi, con un fatturato di 18 Mln/euro e 30 dipendenti, è giunta alla terza generazione. In questa intervista Donatella Zarotti, discendente e Responsabile Comunicazione, racconta i passaggi salienti e le scelte strategiche avvenute nel trascorso di questo family business, con un focus sul nuovo modello di governance aziendale.*

**Quello che era l'originario business familiare viene, ad un certo punto, rigenerato da una intuizione di marketing strategico. Ci puoi raccontare questo passaggio?**

La storia de L'Isola d'Oro inizia nel 1958 con Ferruccio Zarotti, imprenditore ed erede di una dinastia focalizzata sul business delle conserve animali e vegetali. Siamo alla fine dell'800 quando, nella tradizione industriale della città di Parma, entra proprio l'acciuga (e in generale le conserve di pesce e vegetali). La filiera è straordinariamente importante per prestigio e tradizione, anche se l'acciuga è meno sotto i riflettori rispetto alle produzioni tipiche della pianura. **Ferruccio è un imprenditore giovane e visionario ed è a lui che si deve la vera storia delle alici in vetro.** Fino al 1958 infatti, l'acciuga era presente sul mercato solo in latte: piccole o grandi, in banda stagnata. Ferruccio **pensa che sia arrivato il momento di apportare innovazione sui temi del confezionamento che deve rispecchiare la qualità comunicandola adeguatamente:** l'innovazione di marketing è volta a valorizzare l'acciuga ed il suo lungo e complesso ciclo di lavorazione, svolto completamente a



**Donatella Zarotti**

Responsabile Comunicazione  
L'isola d'Oro Srl

---

mano, dalla pesca al confezionamento, dalla salagione alla filettatura.

**Le innovazioni per essere accettate hanno bisogno di competenze sviluppate all'interno dell'organizzazione aziendale...**

Le competenze erano state create tramite una quotidiana azione di educazione. **Un'operazione silenziosa e lenta di costruzione della cultura di impresa** che i capi quando sono bravi compiono in una modalità naturale e senza sforzo. Ferruccio, forte della sua esperienza sul campo e di una profonda conoscenza della materia prima, in primis aveva trasmesso ai collaboratori la sua passione ed, al contempo, aveva favorito le iniziative di innovazione per le quali lui aveva innato istinto. E così che Ferruccio Zarotti immagina, valuta e decide la svolta. L'intuizione per la crescente importanza della merce a scaffale nei supermercati lo porta alla trasparente eleganza del vetro.

È a questo punto che Ferruccio cerca di aprire il business familiare a collaborazioni esterne...

**L'idea di Ferruccio Zarotti si fa strada scegliendo le Vetriere Bormioli di Parma come partner per sviluppare il progetto. Ed è così che nel 1958 nasce a Parma il primo vaso in vetro di quella che è destinata ad esplodere come una produzione industriale su scala globale** perché verrà copiata in tutto il mondo: la conservazione in vetro. Per merito di tale innovazione di mercato, le acciughe sott'olio, prima considerate un prodotto tipicamente mediterraneo, di

fatto venivano largamente impiegate nelle cucine di tutta Italia. Il vetro poi contribuiva a restituire immediatamente al consumatore che lo vedeva sullo scaffale la migliore evidenza della materia prima.

**Oggi in azienda siamo alla terza generazione- io con mio fratello che continua con questo credo.** Per esempio, continuando a rispettare il criterio di eccellenza nella lavorazione Made in Italy: selezioniamo il miglior pesce azzurro (acciughe, sardine, sgombro, tonno) certificato sul mercato nazionale ed internazionale (Mediterraneo, Atlantico, Cantabrico e Pacifico) che viene poi lavorato a mano e confezionato nello stabilimento di proprietà in Sicilia.

**Come invece la tua generazione ha a sua volta rigenerato e innovato il business di famiglia?**

Innanzitutto quotidianamente perseguiamo quei criteri di innovazione e qualità che hanno contraddistinto l'azienda fin dall'origine. Detto ciò, **abbiamo introdotto innovazioni nella governance aziendale che è leggera e flessibile.** È fondamentale essere smart, ossia **perseguire azienalmente un concetto di struttura snella, efficace, veloce e dinamica**, anche per far fronte a richieste di sistema Italia fortemente pressanti sulla gestione aziendale delle PMI. **L'Isola d'Oro, grazie alla sua governance leggera è un'azienda meno istituzionalmente legata al ruolo e più al raggiungimento del risultato**, dove ogni singolo elemento è tenuto a impegnarsi



---

in modo importante, non solo nella quantità ma soprattutto nella qualità del tempo dedicato al lavoro. Inoltre pensiamo che sia proficuo investire in collaborazioni sul territorio. Abbiamo dato inizio e sostegno ad iniziative culturali, artistiche, educative e sociali di ampio respiro.

### **Come si allenano le competenze?**

L'innovazione tecnologica si sposa molto bene con la tradizione. Teniamo molto alla visibilità mediatica e tutto ciò che rientra nella carta valori dell'azienda è fedelmente rispecchiato ed espresso sul nostro sito internet. E poi restare fedeli alle radici del territorio: abbiamo sempre scelto di rimanere in Italia, dove il livello delle competenze è elevato, quando altri scappavano.

### **Quali sono i valori che devono permeare la struttura organizzativa di un'azienda familiare per garantirle continuità generazionale?**

I valori che per primi mi vengono in mente sono quelli che non devono essere mai abbandonati: è bene che la struttura organizzativa sia caratterizzata da **entusiasmo, passione, impegno e visione. Quest'ultima è competenza del leader** che ha la responsabilità di trasmetterla ai collaboratori tramite la cultura aziendale.

### **Come realizzare concretamente la cultura aziendale?**

L'azienda è per definizione un gruppo di persone e dunque **tutto nasce dalla qualità della comunicazione nelle relazioni**. Trovo indispensabile instaurare delle relazioni più empatiche dunque simpaticamente professionali, perché ti consentono di confrontarti su un piano orizzontale, avere più punti di vista, visioni e sollecitazioni. Ma ciò che tiene saldo il legame in azienda è l'operare insieme attraverso le difficoltà.

### **È stato un modo per rafforzare la leadership?**

Quando insieme ai miei collaboratori abbiamo vinto sfide difficili i rapporti si sono naturalmente rinforzati e con loro la motivazione. Posso a onore del vero affermare che **L'Isola D'Oro è un'azienda molto resiliente anche grazie allo spirito collaborativo interno. Quello che, invece, fa essere un leader un leader, è indiscutibilmente il successo**, perché fa aumentare la sua leadership e **garantisce libertà di esprimere la propria visione, di immaginare e osare per l'azienda e per sé stessi**. E poi non deve mancare l'amore per il proprio lavoro.



# Check-Up



Le diagnosi specialistiche nascono dalla professionalità e dai metodi consolidati degli specialisti di **Mondaini Partners**, società di consulenza strategica focalizzata sullo sviluppo, il rilancio e le strategie di exit per medie e piccole imprese a base familiare.

- 1** RIGENERARE I BUSINESS DI FAMIGLIA
- 2** SEMPLIFICARE LA PROPRIETÀ CON I FAMILY BUY-OUT
- 3** RAFFORZARE LA LEADERSHIP NELLE DIVERSE FASI DEI FAMILY BUSINESS
- 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 NEI FAMILY BUSINESS
- 8** INNOVARE LA GOVERNANCE FAMILIARE
- 9** APRIRE IL CAPITALE DELL'IMPRESA DI FAMIGLIA E SVILUPPARE AGGREGAZIONI
- 10** ATTUARE EXIT STRATEGY

Per informazioni prendere contatto con la redazione: tel. 339 4061532

# La successione nella leadership

Il caso Lumina Italia Srl

Intervista di Sofia Tarana



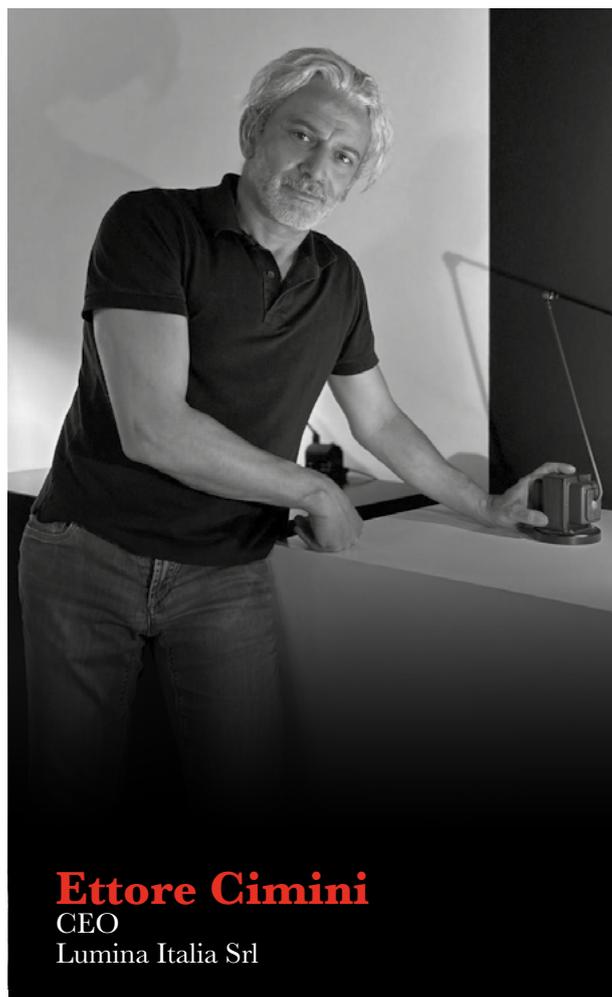
*“Tanta luce, poca lampada” questa la filosofia che ha portato al successo Lumina, azienda con background familiare tra i leader nel campo dell’illuminazione. Fondata da Tommaso Cimini negli anni ’70, nasce intorno all’iconica lampada Daphine- simbolo di design nel mondo tanto da raggiungere il Brooklyn Museum e la Judd Foundation di New York. Da questo lancio il passo è breve: presto da Sedriano la produzione passa ad Arluno e lì, nel milanese, si sviluppa. Dopo quasi 50 anni l’essenzialità è ancora il valore che guida questa impresa tutta all’italiana, che oggi, grazie alla leadership del discendente Ettore Cimini si tiene stretta il suo know how raggiungendo 5 Mln€ di fatturato con i suoi 35 dipendenti. In questa intervista con il CEO ripercorriamo le tappe di questo caso studio e la sua successione nella leadership.*

**In breve, il background dell’azienda...**

**Tutto inizia a metà** degli **anni ’70** quando **mio padre**, Tommaso Cimini, **adatta la sua officina per produrre la nostra iconica lampada Daphine** e grazie alla quale diventiamo conosciuti in tutto il mondo. Il fatto curioso è che **prima nasce la lampada e poi viene costituita la società**, quando i numeri iniziano a dare un senso ad una realtà produttiva- dapprima con solo 5 persone addette per poi strutturarsi sempre di più man mano che aumentavano gli ordini. Oggi contiamo infatti **35 dipendenti** con un **fatturato** che raggiunge i **5 milioni** di euro. Purtroppo il 1997 segna un anno cruciale perché mio padre viene a mancare all’improvviso...

**E quindi non c’è stato tempo per preparare il passaggio di consegne...**

Quando si è verificato l’accaduto **io avevo solo 25 anni e mi sono ritrovato, con mio fratello minore, a gestire la situazione**. Ai tempi in azienda era presente anche il socio di mio padre che si occupava della parte amministrativo-finanziaria ed era la figura di riferimento per mio fratello (ragio-



**Ettore Cimini**  
CEO  
Lumina Italia Srl

---

nier); io invece seguivo l'ufficio tecnico e lavoravo direttamente con mio padre. Quindi, **dal lato finanziario c'è stato un passaggio di consegne mentre per quanto mi competeva non c'è stato proprio il tempo.** Poi **nel 2007**, per diversità di vedute, **mio fratello è uscito dall'azienda quando io l'ho rilevata**- il socio di mio padre si era invece già allontanato. Mi sono dovuto assumere tutte le responsabilità e a ciò si è aggiunta anche la crisi del 2008, per cui molte aziende hanno iniziato ad esternalizzare e snellire la produzione: io ho fatto il contrario (puntando sulla mia forza che è il prodotto) e ho internalizzato investendo nell'acquisto di macchinari da fornitori che chiudevano. Il mercato devo dire che mi ha ripagato in questa scelta.

### **Quali sono i tuoi piani per la creazione di nuovo valore per l'azienda?**

Ho scelto di mantenere la produzione in Italia e investire internamente andando contro corrente rispetto ad altre realtà di settore e non inseguendo la guerra dei prezzi- la mia scelta è puntare sulla qualità dei prodotti. **Mi tengo ben stretto il mio know how** e questa attenzione al dettaglio è una caratteristica che ha attirato l'attenzione su di noi dei migliori studi di architettura internazionali, soddisfacendo quel tipo di servizio che le grandi aziende non riescono a fornire. **Sicuramente voglio continuare a proseguire su questa linea e mantenere questa filosofia.**

### **Buy-ouy: perché se ne realizzano ancora pochi? La tua opinione.**

Mio padre mi diceva sempre: **"meglio non avere parenti in azienda perché i problemi di casa te li porti in azienda e i problemi dell'azienda te li porti a casa"**- antica saggezza (sorride, N.d.R.). Infatti, quando guardo a grandi gruppi, dove all'interno ci sono decine di membri, mi chiedo come facciano a convivere- anche perché ciò comporta assegnare dei ruoli e non sempre si incontrano le aspettative di tutti. Quindi se già è difficile fare questo, figuriamoci la complessità di altre operazioni. Anche perché **la domanda è: le decisioni vengono prese per il bene dell'azienda o per il bene della famiglia?**

### **Qual è il tuo modello di leadership?**

**Non impongo decisioni:** l'umiltà è al primo posto, ascolto tutti e cerco di essere il più democratico possibile da ogni persona può arrivare un valido spunto. **Utilizzo sempre l'arte del compro-**

**nesso**, valutando le esigenze della parte produttiva piuttosto che commerciale o amministrativa. **Cerco anche di responsabilizzare il più possibile le persone, ciò non toglie che la decisione finale è sempre la mia.** L'importante è sempre **cercare un coinvolgimento generale in tutti i reparti**, perché quando l'azienda è fatta di poche persone bisogna andare tutti dalla stessa parte altrimenti possono subentrare problemi. Il fatto di prendere decisioni condivise e valutate con altri, per l'imprenditore, crea una condizione sicuramente più tranquilla.

### **Sei favorevole alle aggregazioni? Come ti poni sul tema delle acquisizioni?**

**Di aggregazioni non ho bisogno perché grazie all'ex socio di mio padre l'azienda ha sempre avuto una forte solidità economica**, che ci ha permesso di muoverci con le nostre finanze e a non dover cercare qualche socio- finanziatore. Allo stesso tempo, **nel nostro percorso abbiamo aumentato sempre di più il nostro know how interno che, in caso di acquisizione, verrebbe "spalmato" all'interno del gruppo** in questione e, tolto l'aspetto finanziario, non avrei troppi vantaggi. Ho avuto alcune richieste di acquisizione, siamo appetibili sul mercato per la storia del nostro brand, ma non sono propenso. Preferisco portare avanti l'azienda con il cuore e non con la calcolatrice (che però tengo in tasca).

### **In caso di mancata continuità, quali possono essere i limiti dell'imprenditore ad attuare una strategia di exit?**

Ho due figli, a cui sto lasciando piena libertà di scelta per il loro futuro rendendomi disponibile ad affiancarli nella loro formazione e in qualsiasi professione decidano di investire. **Se dovesse presentarsi uno scenario di discontinuità**, spero di affrontare (nel caso) la situazione più avanti possibile nel tempo, sicuramente **passerei il testimone ad un tipo di azienda in grado di conferire ancora valore alla mia** e che dimostri una stessa etica imprenditoriale. Non so se una multinazionale sarebbe adatta a questo tipo di cura e conservazione che mi aspetterei.





## Consulenza strategica e organizzativa per Family business



### Strategie di Sviluppo, Rilancio ed Exit per Imprese familiari

#### Le nostre aree di attività

RIORGANIZZAZIONE E SVILUPPO

RISTRUTTURAZIONE E RILANCIO

FAMIGLIA E IMPRESA

CESSIONI, APERTURA CAPITALE



#### La nostra Mission

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

SEGUICI SU:



Mondaini Partners



Davide Mondaini

# Rilanciare lo storico business di famiglia

Il Caso Caffè Buongiorno Srl

Intervista di Annarita Cacciamani



*Caffè Buongiorno è un brand di proprietà di Imballaggi Speciali Europa Srl, società della famiglia Parizzi di Fidenza. Due business differenti: caffè da una parte e imballaggi dall'altra, legati insieme però da una forte tradizione imprenditoriale e dal DNA di impresa. Un caso studio tutto emiliano che parla di rilancio e allineamento familiare. Martina Parizzi, Marketing Manager e discendente di quarta generazione, ripercorre per Family Biz il "back to basics" del suo family business.*

**Anni Cinquanta.** In un piccolo laboratorio nel cuore di **Fidenza**, cittadina della provincia di Parma, **Sirio Parizzi inizia a tostare e vendere caffè**, supportato dai suoi figli, tra cui Ottavio. Con il passare del tempo, però, **la loro attività cambia** e iniziano a **dedicarsi agli imballaggi**. Nel 2019 la svolta: **Ottavio capisce** che è arrivato il momento **di tornare a dedicarsi al caffè**. Così, **insieme alla nipote Martina**, decide di **riprendere** ufficialmente la produzione e commercializzazione di **caffè**. **Nasce** così il marchio **Caffè Buongiorno**. Ad occuparsi della commercializzazione del caffè e del posizionamento del marchio Buongiorno Caffè, oggi, è in particolar modo **Martina Parizzi**, 28 anni e una laurea in Food Marketing. **Discendente di quarta generazione**, all'interno dell'azienda ricopre il ruolo di **Marketing Manager**:  
«Il segreto per la "convivenza"? "Discutiamo molto tra noi, portando ognuno la sua visione e il suo punto di vista, poi facciamo una sintesi di tutto e decidiamo. Discutere, confrontarsi e dire ognuno ciò che pensa senza timori è fondamentale per poter lavorare insieme serenamente».



**Ottavio Parizzi**

**Martina Parizzi**



### **Martina, perché decidete di riprendere e rilanciare questo business di famiglia?**

Caffè Buongiorno racchiude in sé la nostra passione per le tradizioni di una volta. Il mio bisnonno Sirio Parizzi era un grossista alimentare. Negli anni Cinquanta ha iniziato a tostare e vendere caffè a Fidenza. **Con il passare degli anni la nostra famiglia ha accantonato la torrefazione per dedicarsi agli imballaggi.** Lavoravamo soprattutto con il Nord Africa e venivano chiesti molti prodotti alimentari, tra cui il caffè. In fin dei conti, una tazzina di **caffè racconta tanto** dell'Italia e del **Made in Italy...** Così decidiamo di **riprendere ad occuparci di caffè.** Nel 2019 nasce ufficialmente **Caffè Buongiorno**, il nostro marchio. Puntiamo sulla qualità e per questo è importante poter supervisionare tutto il processo produttivo, scegliendo con cura la materia prima. Oggi siamo attivi sostanzialmente su tre canali: la commercializzazione del nostro caffè all'estero, la fornitura alle attività del settore Ho.Re.Ca e la vendita a privati soprattutto attraverso e-commerce.

### **Di chi è stata l'intuizione di questo ritorno alle origini?**

L'intuizione è stata **di mio nonno e io l'ho sviluppata insieme a lui.** In quel periodo io stavo terminando gli studi universitari. La mia tesi di laurea, realizzata con il supporto di mio nonno Ottavio, racconta proprio la nascita di Caffè Buongiorno e i progetti pensati per il suo lancio. Certo, poi, il **Covid ha cambiato tutti i nostri programmi...**

**La mia idea era** quella di iniziare a **posizionarci** facendoci conoscere **attraverso fiere** di settore. Venendo meno le fiere, abbiamo per forza di cose, **lavorato molto sul marketing online.** Come faceva il nostro bisnonno, abbiamo iniziato a consegnare nel periodo di lockdown il caffè casa per casa, riprendendo la tradizione con lo sguardo rivolto al futuro.

### **Qual è il suo ruolo all'interno di Caffè Buongiorno?**

Io mi occupo di **marketing, comunicazione e di commerciale estero.** Tra le varie cose, seguo e organizzo la nostra partecipazione alle fiere e gestisco diversi clienti soprattutto in Asia ed Est Europa, dove siamo presenti con più forza. **Per quanto riguarda i progetti a medio termine, puntiamo ad espanderci nel Nord Europa,** i paesi a più alto consumo di caffè del mondo. Inoltre, stiamo avviando un progetto nel settore OCS (uffici medio piccoli, ndr.) per la fornitura di macchine semiautomatiche munite di un sistema innovativo rispetto alle classiche vending a cui siamo abituati.

### **Nell'azienda sono coinvolti diversi componenti della vostra famiglia. Come avete diviso i ruoli?**

Oltre a me, **lavorano in azienda altri quattro componenti della famiglia.** Mio padre, Luca, si occupa esclusivamente del settore commerciale estero. Diciamo che io e lui ci dividiamo la gestione dei clienti. Mia zia Fiorenza si dedica all'amministrazione e alla contabilità, mentre mio zio Matteo

---

gestisce i clienti del settore Ho.Re.Ca e del mercato italiano. Essendo un'azienda medio piccola riusciamo a dare un servizio personalizzato ai nostri clienti, venendo incontro alle loro esigenze. Poi c'è, ovviamente, mio nonno Ottavio che è la mente creativa e supervisiona il tutto. Inoltre, lui si occupa di tutta la parte relativa agli imballaggi. Realizziamo noi tutto il packaging per il nostro caffè e lo forniamo conto terzi anche ad altre aziende del settore.

**Commercializzate caffè anche all'estero. Avete mai valutato la possibilità di collaborare con altri partner industriali o finanziari?**

Attualmente **l'ingresso di partner o soci nella compagine societaria non è un'ipotesi che stiamo considerando**. Vero, però, è che il mercato estero è il mercato dove siamo più forti e che il nostro obiettivo è continuare a penetrare in nuovi mercati. Con i nostri principali distributori esteri abbiamo siglato degli accordi di esclusiva del marchio, questo affida a loro la commercializzazione dei prodotti nel mercato di riferimento. un distributore locale in esclusiva che conosce il territorio ed il mercato e quindi rapportarsi con i clienti nel modo giusto e gestirli nel miglior modo possibile. Lavoriamo in

questo modo soprattutto in aree quali il Nord Africa, la Cina e la Turchia. Inoltre, la nostra presenza è particolarmente forte a Malta dove abbiamo anche un nostro ufficio.

**Come vengono prese le decisioni più importanti? Avete un "consiglio di famiglia"?**

Bella domanda... **Non abbiamo formalizzato un vero e proprio "consiglio di famiglia" ma prendiamo insieme tutte le decisioni più importanti**. Discutiamo molto tra noi, portando ognuno la sua visione e il suo punto di vista poi facciamo una sintesi di tutto e decidiamo. **Discutere, confrontarsi e dire ognuno ciò che pensa senza timori è fondamentale per poter lavorare insieme serenamente**. Il filo conduttore di tutto è la passione per il nostro lavoro unita alla cura per i dettagli in modo da offrire un prodotto di qualità. **Nel concreto, diciamo che influisce molto la questione generazionale**. Mio nonno, che è la mente creativa di tutto ed ha tanti anni di esperienza, spesso ha l'ultima parola. Io sono la più giovane della famiglia e dell'azienda ma non per questo mi faccio da parte. Cerco sempre di esporre il mio punto di vista e spesso mi viene detto che sono la più pignola!



**Martina Parizzi**

Marketing Manager  
Caffè Buongiorno Srl

# Una leadership paritaria accompagnata dal senior

Il caso Pepa Group Srl

Intervista di **Alessandro Carlorosi**



*Il Gruppo Pepa è un operatore-logistico per la realizzazione di progetti di spostamento e movimentazione, con particolare riferimento all'esecuzione di trasporti eccezionali, di sollevamenti speciali, di trasporti general cargo, e come partner strategico della gestione ed implementazione attività di servizi.*

*Nel 1952 Armando Pepa avvia l'attività di autotrasporti a Recanati, nelle Marche. Nel 1985 fonda la Pepa Trasporti Srl e nello stesso anno entra suo figlio Sergio che oggi ancora segue l'azienda insieme ai suoi 3 figli Emanuele, Daniele e Marco. L'ascesa del family business Pepa inizia nel 1992 quando l'azienda vince la gara di appalto per la logistica del Pignone, poi l'ulteriore impulso nel 2011 grazie alla collaborazione con la JAS Spa che apre nuovi scenari di una crescita costante. Negli anni successivi, grazie anche al consolidamento dell'impresa e alla spinta della*

*nuova generazione si susseguono acquisizioni e appalti importanti che fanno diventare la Pepa un gruppo in evoluzione e capace di offrire soluzioni avanzate per la filiera logistica.*

*Importanti multinazionali, ma anche piccole imprese e enti pubblici come il Ministero della Difesa, il Dipartimento Nazionale della Protezione Civile e tante altre realtà italiane ed estere costituiscono la clientela di Pepa Group. Abbiamo intervistato Emanuele Pepa che è il più grande dei 3 fratelli ed il primo ad essere entrato in azienda nel 1992. Oltre all'impegno nell'azienda di famiglia, Emanuele dal gennaio del 2022 è anche Presidente regionale di Confartigianato Marche.*

**Emanuele quale ruolo ricopri all'intento del Gruppo Pepa?**

**Sono membro del consiglio di amministrazione** che è composto con pari quote da me, i miei fratelli Daniele, Marco e mio padre Sergio che detiene l'88%.

**Com'è avvenuto il tuo ingresso in azienda?**

Un giorno mio padre mi ha detto: "prendi il camion e ti vai a fare qualche viaggetto". Poi **nel 1992** l'azienda si è aggiudicata l'appalto per la logistica della Pignone di Porto Recanati e il lavoro per mio padre si è intensificato, così **sono entrato** mentre i miei fratelli ancora studiavano uno alle scuole superiori e uno alle scuole secondarie di primo grado. Da subito ho iniziato a gestire autonomamente il personale dell'attività di outsourcing in Pignone entrando **a tutti gli effetti nell'azienda di famiglia**.



**Emanuele Pepa**

membro del CDA  
Pepa Group Srl

---

## Che vantaggi ci sono ad essere azienda familiare?

La nostra forza è che siamo e ci sentiamo azienda familiare e, pertanto, per tutte le attività **ci confrontiamo facilmente tra fratelli con il supporto di nostro padre** che è ancora presente, ma ci ha affidato quasi totalmente la parte operativa.

I nostri consigli di amministrazione avvengono ogni giovedì sera a cena quando ci riuniamo insieme con le rispettive mogli e i figli. Oltre al giovedì ci vediamo anche la domenica sempre con le rispettive famiglie che respirano e condividono con noi l'azienda. Abbiamo notato che con questa modalità conviviale e allargata riusciamo a prendere le decisioni necessarie per gestire e far crescere l'azienda creando un clima che permette di distendere i toni.

## Una governance orizzontale equamente distribuita tra fratelli che vantaggi comporta?

**Riusciamo ad essere flessibili** davanti alle richieste dei clienti **offrendo loro risposte rapide** che si aspettano da aziende tipicamente più strutturate della nostra. **Non abbiamo un organigramma piramidale, però operiamo su settori ben delineati in base alle caratteristiche personali di ognuno di noi** che ci permettono di non ostacolarci e far crescere la Pepa Group. Mio fratello Marco è un attaccante con un'energia inarrestabile, Daniele è centrocampista capace di mediare sempre la situazione e io sono un difensore che quando serve è pronto ad intervenire. Io mi occupo della programmazione nel settore sollevamento e trasporti, Daniele segue la parte Amministrativa mentre Marco è l'anima commerciale dell'azienda.

## Questa vostra gestione familiare che tipo di ricadute hai sui collaboratori?

Il nostro lavoro prevede l'utilizzo di mezzi, trasporti e attività eccezionali di conseguenza un'alta specializzazione degli addetti per via delle situazioni sempre diverse e spesso delicate in cui operiamo. Per questo crediamo che la differenza su tutto la fanno le persone. Abbiamo notato che questo tipo di gestione familiare facilita i rapporti e consente di instaurare un dialogo diretto e di fiducia con i collaboratori. Crediamo che laddove c'è un'attività così specializzata servono persone veramente speciali e i nostri attuali 76 collaboratori lo sono.

## Ritorniamo al tuo ingresso e quello dei tuoi fratelli e capiamo quali sono stati i passi giusti in termini di competenze e leadership?

**Abbiamo rafforzato il management dividendoci i settori, poi abbiamo investito sulle risorse presenti offrendo loro formazione e attestazioni specifiche utili al nostro lavoro e alla loro soddisfazione. Il passaggio di leadership da nostro padre a noi è avvenuto in modo "morbido"** per una serie di motivi-tra i quali l'opera di nostro padre in questo trasferimento. Il nostro ingresso è avvenuto con umiltà cercando di apprendere dai dipendenti storici. Infine, **il nostro ingresso e la permanenza contemporanea di nostro padre ha coinciso con un cambio progressivo dei precedenti collaboratori** che hanno raggiunto l'età pensionabile. Oggi il personale che abbiamo è entrato quasi insieme a noi.



## L'ingresso in azienda della vostra generazione che cambiamenti ha portato?

Le persone sono fondamentali e **il ruolo dei collaboratori**, come accennavo, è **decisivo** e deve essere sempre alimentato da una buona gestione e un buon clima. **Ad alcuni** nostri collaboratori **abbiamo assegnato dei compiti specifici** dando loro responsabilità, spazio e soddisfazioni. Oggi queste persone costituiscono valore aggiunto per l'azienda. **Al valore che diamo al capitale umano aggiungiamo una strategia di investimento costante di circa 2 milioni all'anno** per il rinnovo del parco macchine, che vanno a rispondere alle esigenze del nostro mercato in termini di servizi e riduzione degli impatti ambientali. Quando abbiamo raggiunto un certo livello di fatturato abbiamo introdotto, inoltre, persone con le qualifiche adatte per ricoprire ruoli di controller. Se i fatturati cresceranno ulteriormente, valuteremo se inserire figure come un CFO che possono anche sopperire eventuali nostri limiti.

## Il vostro ingresso ha impresso una spinta all'attività fino a quel momento gestita da vostro padre Sergio?

Il mio arrivo prima-e dei due fratelli successivamente- ha accompagnato l'ingresso graduale della 3° generazione, mentre nostro padre nel 1985 si è trovato immediatamente tutto sulle spalle. **L'ingresso di noi figli ha impresso una forte spinta all'azienda, che fino al 1992 era tutta in mano solo a mio padre.** Oggi mio padre Sergio cura il suo passaggio supportato da un consulente per gestire la partita del futuro. Lui è ancora presente in azienda partecipando con i suoi consigli frutto della sua lunga esperienza. **Noi figli abbiamo una mentalità differente e cerchiamo di cogliere tutte le opportunità** che riteniamo interessanti per non perdere l'occasione, mentre lui spesso ci invita ad "alzare il piede dall'acceleratore".

## Qual è la strategia di rigenerazione del vostro family business?

**La flessibilità** dell'intera struttura aziendale e una **crescita costante ci hanno permesso di poter affrontare importanti acquisizioni e creare new company** aprendo su settori differenti che rendono completo il gruppo Pepa. **Nel 2009 abbiamo acquisito la Raggi trasporti Srl** specializzata nella movimentazione dei vagoni ferroviari e **nel 2018 la Nicolini Air Logistic**

**Srl** di Milano che movimenta in sicurezza farmaci, abbigliamento e hi-tech. **Dal 2022 abbiamo una nuova società in Svizzera** per la sorveglianza e i trasporti cargo. **Nel 2013 costituiamo la Drilling Solutions**, specializzata nella perforazione teleguidata, accogliendo la proposta di un nostro collaboratore che oggi gestisce autonomamente questa realtà sulla quale noi avevamo raggiunto le possibilità di apporto alla crescita. L'appalto che ci siamo aggiudicati nel 1992 per la Pignone in outsourcing a Porto Recanati e quello del 2011 per il Ministero della Difesa ci hanno fatto crescere notevolmente in termini di relazioni e capacità di affrontare acquisizioni e creare nuove aziende. **Dall'headquarter storico di Recanati oggi gestiamo l'intero gruppo con sedi a Roma** presso la JAS Spa, **Milano, Torino**, quella commerciale a **Praga** e la nuova sede di **Novazzano** in Svizzera.

## State preparando la 4° generazione?

I nostri figli sono molto attenti alla nostra attività forse perché già frequentano i consigli di amministrazione del giovedì e gli incontri domenicali, ma **sono ancora tutti molto piccoli di età per poter pensare** in questo momento **al loro ingresso**. La più grande oggi ha 16 anni.

## Progetti aziendali sul medio e lungo periodo?

Oggi gestire questo gruppo ci assorbe quasi completamente le energie, anche **se siamo sempre aperti e alla ricerca di nuove opportunità tant'è che alcune sono in piena fase di approfondimento e valutazione**. Il settore della logistica è un settore aperto e in crescita che viviamo da dentro pronti a cogliere opportunità o, come già avvenuto, pronti a dare soluzioni ai nostri clienti investendo su nuove sedi e nuovi servizi, che valutiamo di poter erogare ma anche di poter seguire direttamente. Parallelamente individuamo le persone giuste per i vari settori, così da inserirli nelle posizioni chiave per la gestione. Più volte abbiamo parlato della possibilità di inserire un Amministratore Delegato, ma **credo che un cambio importante nell'assetto aziendale dovrà avvenire quando raggiungeremo i 20 milioni di fatturato**.





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

**REDAZIONE**

Direttore editoriale



**Davide Mondaini**  
Docente di Economia e  
Organizzazione Aziendale

Caporedattore



**Sofia Tarana**  
Giornalista

Direttore responsabile



**Erika Digiacomo**  
Giornalista

Responsabile redazione



**Anna Lombardo**  
Family Business Specialist

**familybiz**  
IL MAGAZINE  
delle imprese di famiglia

# FamilyStories

## l'estratto mensile di FamilyBiz

Agosto 2023



Settembre 2023



**familybiz**  
IL MAGAZINE  
delle imprese di famiglia

Leggilo sul sito

[familybiz.it/familystory/](http://familybiz.it/familystory/)

sede di Milano  
via Montenapoleone, 8  
20121 Milano

[www.familybiz.it](http://www.familybiz.it)  
[redazione@familybiz.it](mailto:redazione@familybiz.it)

sede di Bologna  
via Santo Stefano, 30  
40125 Bologna