

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

APRILE 2024

family**biz**

Convivenza, Governance e Crescita nei Family Business

L'ESPERIENZA DI

**Leonardo
Sagna**

Sagna Spa

**Eleonora
Calavalle**

Pennelli Cinghiale Srl

**Davide
Mondaini**

FamilyBiz



SPECIALE
FORBES ITALIA

SECONDA PUNTATA

APRILE 2024

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 Group Srl
via Montenapoleone, 8
20121 Milano
redazione@familybiz.it

STAMPA

Micropress Srl
via Alfonso Morini, 12 A
63900 Fermo
info@micropresssrl.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 riconoscerli eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: aprile 2024

**Speciale
FORBES Italia**

SECONDA PUNTATA

4

**CONVIVENZA, GOVERNANCE E
CRESCITA NEI FAMILY BUSINESS**

**Le testimonianze di
Sagna Spa e Pennelli Cinghiale Srl**

6

**I NUOVI
CHECK-UP**

10

MONDAINI PARTNERS

Il profilo dell'editore

indice dei
CONTENUTI



Convivenza, Governance e Crescita nei Family Business

Le testimonianze di Sagna Spa e Pennelli Cinghiale Srl

SECONDA PUNTATA

Family Business Arena è l'iniziativa promossa da FamilyBiz, il primo magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia. Il nuovo progetto, condotto in partnership con Forbes Italia nella formula del Talk Show, pone al centro diversi imprenditori di primarie aziende familiari italiane che dibattono, a due a due, all'interno degli studi televisivi di Forbes Italia in più puntate. La seconda puntata, ha visto tra i partecipanti: Leonardo Sagna (Responsabile Amministrativo di Sagna Spa), Eleonora Calavalle (Amministratore Delegato di Pennelli Cinghiale Srl), Davide Mondaini (Fondatore di Mondaini Partners e Direttore di FamilyBiz) nella veste di esperto di Family Business e Sofia Tarana (Giornalista e Caporedattore di FamilyBiz) nella veste di conduttrice. Tra gli argomenti toccati: convivenza, governance e crescita nei family business. La trascrizione è tratta dal video della puntata 2 di Family Business Arena- uscito sul sito di Forbes Italia il 15 febbraio u.s

SOFIA: Benvenuti alla seconda puntata di **Family Business Arena**, il **talk show** organizzato da FamilyBiz in partnership con **Forbes Italia**. Un format interamente dedicato ai temi più specifici e meno toccati del family business. Qui con noi, negli studi di BFC Media a Milano, abbiamo **tre ospiti** che passo a presentarvi di cui **due testimonianze** di **aziende familiari** appartenenti al network di FamilyBiz. Alla mia sinistra **Leonardo Sagna, Responsabile Amministrativo di Sagna Spa**. Benvenuto Leonardo!

LEONARDO: Grazie mille, è un piacere essere con voi!

SOFIA: **Eleonora Calavalle, Amministratore Delegato di Pennelli Cinghiale Srl- Benvenuta Eleonora!**

Eleonora: Grazie FamilyBiz per avermi invitata!





SOFIA: **E in qualità di Esperto in strategie di sviluppo, rilancio ed exit per family business: Davide Mondani. Benvenuto Davide!**

DAVIDE: Grazie!

SOFIA: **Sagna Spa è un'azienda familiare piemontese fondata dal barone Amerigo Sagna- specializzata nella distribuzione e importazione di vini di assoluto pregio, distillati e liquori. È interessante il fatto che le vostre collaborazioni siano tutte, anche esse, con aziende familiari- quindi, insomma, affari tra famiglie. Leonardo, vorrei ripercorrere con te, più che la storia dell'azienda, il tuo percorso, il tuo ingresso nel Family Business. Quale generazione rappresenti e chi è attivo, oggi, nell'azienda di famiglia?**

LEONARDO: **Sono entrato in azienda dieci anni fa**, nel 2013. **Annata**, devo dire, **molto sfidante** perché arrivavamo dalle crisi del 2008/2009; 2010/2011, quindi mi ricordo un clima davvero teso nelle riunioni sia con i clienti, sia con gli agenti, sia con i

fornitori. **Io sono entrato in azienda e, fondamentale per il mio futuro, è stato il signor Russo** (e non mio padre). Mio padre si occupa della parte commerciale come mio fratello, Carlo Alberto, mentre invece io mi occupo più della parte, appunto, amministrativa e il signor Russo è colui che mi ha formato...

SOFIA: **è stato un mentore per te...**

LEONARDO: assolutamente, sì. **Il signor Russo per noi (e per l'azienda) è veramente una colonna portante**- basti dire che quest'anno è il 55esimo anno che lavora in azienda, è **il Presidente della società e, per quanto non di famiglia**, per l'affetto che proviamo per lui, è come se veramente fosse uno di famiglia.

SOFIA: **Tu e tuo fratello avete fatto squadra nella fase di ingresso nell'azienda di famiglia? C'è stata un'unione particolare tra te e tuo fratello?**

LEONARDO: Devo dire che andiamo più d'accordo adesso con mio fratello, che forse quando eravamo

Check-Up



Le diagnosi 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
E SVILUPPARE AGGREGAZIONI**

10

**ATTUARE
EXIT STRATEGY**

Per informazioni prendere contatto con la redazione:
alombardo@mondainipartners.com - tel. 339 4061532

più giovani- è **un supporto importantissimo**, perché è **della mia stessa generazione** e, se vuoi, **ha anche i miei stessi stimoli e i miei stessi obiettivi**. Avere qualcuno che, come te, condivide questa voglia di fare, voglia di crescere, ti spinge a trovare sempre nuovi obiettivi e anche a perorare quelle cause che magari prima, da solo, facevi più fatica o di cui eri meno convinto.

SOFIA: Perché mi hai detto «andiamo più d'accordo adesso rispetto a prima», perché ci sono stati dei conflitti nel momento di ingresso?

LEONARDO: Sì, io facevo anche riferimento a quando eravamo ancora più giovani- poi siamo forse maturati. Il momento dell'ingresso di mio fratello è avvenuto, tra l'altro, nel settembre 2019, appena qualche mese prima del Covid e quindi anche per lui è stato un ingresso abbastanza traumatico. Mio fratello arrivava da un altro mondo, quello delle multinazionali di birra, e quindi gli ci è voluto un attimo per capire qual era la dimensione dell'azienda e gli obiettivi dell'azienda stessa, ma devo dire che adesso ci posso fare completamente affidamento. Sono sicuro che qualunque domanda venga posta a me o

a mio fratello la risposta è del tutto simile- questo mi dà una tranquillità incredibile.

SOFIA: Davide, passo a te in qualità di esperto, tu hai decodificato una sorta di formula per la prosperità delle aziende, dove l'unità è un elemento centrale. Quali sono gli altri fattori che tu hai riscontrato?

DAVIDE: Abbiamo appena ascoltato da Leonardo una situazione molto importante: quando i fratelli fanno team, l'impresa di famiglia che di per sé ha già qualcosa in più, lo può esprimere in tutta la propria forza e questo è **il tema dell'unità**, che **sappiamo essere un punto veramente importante ma che non si ritrova**, ahimè, **in tutti i family business. L'unità, però, non basta perché fuori c'è un business che cambia e quindi c'è un tema importante che riguarda: le competenze**. Che comporta capire se le ho in famiglia oppure se le devo, in qualche modo, andare a prendere fuori dall'azienda- come spesso succede. Altro tema è quello della crescita, perché le famiglie chiaramente si evolvono, crescono a loro volta e quindi è indispensabile impostare un percorso di crescita anche perché, altrimenti, l'organizzazione



sarebbe troppo stretta rispetto, poi, a tutte le generazioni successive. E quindi **crescita + competenze + unità: sono i tre ingredienti**, possiamo dire, **di una formula a mio avviso molto efficace, che ritroviamo se andiamo a vedere le aziende di successo**. Ritroviamo questa formula in queste aziende, perché unisce i tre pilastri fondamentali dello sviluppo aziendale e in particolare, naturalmente, dei family business.

SOFIA: Eleonora, ricopri il ruolo di Amministratore Delegato di Pennelli Cinghiale Srl-azienda mantovana specializzata nella produzione di rulli e vernici per edilizia. Nota a tutti per il suo spot cult: «Non serve un pennello grande, ma un grande pennello». Ecco Eleonora, tu ti sei laureata in Bocconi e poi sei entrata nell'azienda di famiglia. Quindi dalla teoria alla pratica: come è stato il tuo ingresso?

ELEONORA: il mio ingresso è stato, se dovessi definirlo con una parola sola "traumatico", traumatico come credo lo sia per tante aziende di famiglia, per tanti membri di queste imprese che devono entrare nella propria attività. Io **sono arrivata** nel 2006, come dicevi tu Sofia, **dopo una laurea in Bocconi in General Management** e con questa laurea, **con**

questa teoria pensavo di poter risolvere immediatamente quelli che erano **tutti i problemi** che mi sembravano abbastanza evidenti entrando **in azienda**. In realtà, il primo giorno mio nonno mi mise accanto al fax ad inviare l'anagrafica a tutti i fornitori e questa posizione l'ho mantenuta per 15 giorni. Dopo 15 giorni, quando **mi sono accorta che non avrei appreso** nulla e che forse nessuno era pronto o aveva il coraggio di affiancare un membro della famiglia, ho deciso di togliermi i tacchi, infilarmi le scarpe antinfortunistica **e sono scesa in produzione e credo di aver trascorso l'anno più formativo di tutta la mia carriera**. Ho affiancato un operaio specializzato e accanto a lui per dodici mesi ho compreso, innanzitutto, che in un'industria la fabbrica è il cuore pulsante. E poi, quando sono risalita ai piani alti, il team e i miei collaboratori mi guardavano con stima e fiducia, cosa che non avevo fatto all'ingresso.

SOFIA: Questo è importantissimo nelle aziende di famiglia, perché avere il rispetto dei dipendenti, come futuri leader, è una cosa molto significativa. Questo che hai raccontato ti ha permesso di acquisire le tue di competenze. Torniamo, invece, su quella che è l'evoluzione dell'azienda di famiglia: dalla fondazione ed azienda del



Special Guest
Prof. Davide Mondani

Moderazione
Sofia Tarana

Regia, Grafiche e Montaggio
Marika Simeone

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

fondatore ad azienda che poi diventa un'azienda strutturata a tutti gli effetti. Riper corriamo un po' questo percorso di sviluppo e le criticità riscontrate.

ELEONORA: è **un percorso che affonda le radici negli anni '30 con mio nonno** che, all'età di otto anni, andava sul calesse a vendere per l'Italia con il padre, quelli che erano i prodotti locali, quindi i prodotti di Cicognara. In provincia di Mantova si vendevano scope, pennelli e spazzole. **Nel 1945 si struttura**, forse una parola fin troppo importante per quello che fa, **con sette lavoratrici** nel suo garage e comincia la produzione di scope, ma anche di pennelli. **Dopo soli dieci anni lui fa un'analisi molto puntuale, capisce che** una piccola produzione, **una piccola fabbrica, non bastava più. Servivano risorse finanziarie per sviluppare l'azienda**, risorse finanziarie che poteva ritrovare solo avendo accesso a quello che era il sistema creditizio, quindi gli istituti di credito, le banche. Ma lui aveva fatto la terza elementare e non aveva dimestichezza con le banche e quindi **fa una cosa straordinaria** che tutti noi imprenditori dovremmo imparare a fare che è quella dell'auto-analisi. Quindi lui capisce i suoi limiti e **managerializza la sua azienda nel 1955**.

SOFIA: **Quindi questo è un primo passo di strutturazione e inserimento di figure...**

ELEONORA: è un passo, uno step che poi è rimasto e si è mantenuto nel tempo. **La nostra è una PMI che ha sempre avuto la presenza di manager esterni accanto all'imprenditore** e la sua scelta è stata dettata perché aveva chiari gli obiettivi. Il primo era quello di creare una grande marca, un brand building ante-litteram.

SOFIA: **Tornando poi proprio sul percorso di strutturazione: la strutturazione che avete dato negli ultimi tempi, che cosa riguarda?**

ELEONORA: **riguarda soprattutto, Sofia, la governance. Una governance che ha seguito sia la struttura stessa dell'azienda sia, io credo, anche le richieste del mercato.** Mi spiego meglio: noi siamo nati come società in accomandita semplice quindi una struttura che rispecchiava, di fatto, le esigenze di una piccola azienda familiare. Nel 1980 succede una cosa precisa sul mercato: arrivano in Italia i grandi gruppi internazionali, la grande distribuzione. E se tu volevi far parte dell'arena competitiva dovevi dimostrare di avere le spalle larghe e come facevi? Dovevi trasformarti, dovevi cambiare pelle. E in questo senso Pennelli Cinghiale è diventata una S.p.A.. Questo



Editore

BFC Media S.p.A.

Multimedia Project Manager

Valerio Gallorini

Strategic

Communications Specialist

Fabrizio Spaoloni

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia



www.mondainipartners.com



**Consulenza strategica
per famiglie imprenditoriali
lungimiranti**

Le nostre aree di attività

**RIORGANIZZAZIONE
E SVILUPPO**

**RISTRUTTURAZIONE
E RILANCIO**

**FAMIGLIA
E IMPRESA**

**EXIT
CRESCITA**

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

passaggio però nell'ultimo periodo non era più congeniale, non era più in linea col mercato. Oggi il mercato chiede cose completamente diverse rispetto agli anni '80. **Oggi il mercato chiede due cose fondamentalemente: flessibilità e rapidità nelle decisioni.**

SOFIA: Vi siete semplificati, avete innovato la governance.

ELEONORA: Bravissima, **ci siamo semplificati e da S.p.A. ci siamo trasformati in S.r.l.**- quindi abbiamo abbandonato tutte quelle che noi avvertiamo come ridondanze: il collegio sindacale, revisore, ... e **ci siamo snellite dal punto di vista della governance.**

SOFIA: Davide, domanda tecnica: la governance è il consiglio di amministrazione?

DAVIDE: abbiamo ascoltato da Eleonora alcuni passaggi importanti in una cronistoria, che ha toccato più volte il tema della managerializzazione, ma che

nel recente passato ha messo mano anche a questo tema della governance- che è un tema sul quale c'è un po di confusione. **Spesso si assimila il governo dell'impresa con il CDA, ma fare governo non è assolutamente come avere soltanto il consiglio d'amministrazione,** anche perché abbiamo in Italia più o meno il 30% delle medie imprese di famiglia che sono condotte da un amministratore unico e queste fanno la loro governance. **Diamo una prima definizione** per capire che cos'è la **governance** e in maniera molto diretta e semplice: **il metodo che utilizzo per dirigere e controllare la mia organizzazione, quindi è un metodo che scelgo in base al momento storico,** come Eleonora ha ben spiegato, **e che ha a che fare con la qualità delle mie decisioni.** Quindi, ho una buona governance quando riesco ad impostare e a mettere in atto un processo decisionale in linea con le richieste che ho in un dato momento da parte del mercato- in questo momento flessibilità e velocità, quindi il metodo che devo utilizzare deve essere in linea con questo tipo di



DAVIDE MONDAINI

Direttore Editoriale di FamilyBiz

esigenza. Sulla governance ci sarebbero tante cose da dire, magari in un secondo giro, poi ci torniamo. Vorrei aggiungere altri aspetti che ritengo centrali, perché **governance e marketing sono, a mio avviso, i due grandi temi un po' assenti nell'ambito della media e piccole imprese di famiglia. Quindi su questi bisognerebbe lavorare tanto.**

SOFIA: Leonardo, è interessante abbinare questi due casi perché Eleonora ci ha parlato di una semplificazione. Per quanto riguarda, invece, la tua azienda siete interessati a una maggiore strutturazione di quello che è il consiglio di amministrazione, che è uno degli organi della governance?

LEONARDO: negli anni si è rivelato necessario proprio avere una maggior formalizzazione di tutti quelli che erano **i passaggi decisionali**. Perché? **Perché in passato i due rami**

della famiglia proprietaria dell'azienda erano presenti nella quotidianità e prendevano le decisioni operative. Attualmente **uno dei due rami e non è più operativo e, quindi, abbiamo sentito la necessità di istituire con cadenza** trimestrale gli **appuntamenti del consiglio d'amministrazione** per informarli e per condividere con loro quelle che sono le le necessità dell'azienda, come sta andando il mercato e chiedere un loro parere su quelli che sono le necessità future.

SOFIA: Eleonora, Davide ha detto prima che il marketing è un percorso, di fatto, non ancora troppo solcato dalle aziende familiari. Invece, per quanto riguarda la tua testimonianza, voi avete intrapreso un preciso percorso di marketing e accennavi di brand awareness. Che cosa avete fatto per Pennelli Cinghiale?



ELEONORA CALAVALLE

Amministratore Delegato di PENNELLI CINGHIALE Srl

ELEONORA: **la strada** che abbiamo capito che era giusto intraprendere, per sviluppare l'azienda, **era quella di far leva su questa brand awareness per creare una vera brand extension.** Mi spiego meglio: Cinghiale è in Italia l'archetipo del pennello. Questa conoscenza del marchio e questa identità forte doveva essere sfruttata, in qualche modo, dalla nostra azienda per tutto quello che è il comparto vernici. Abbiamo, quindi, deciso di trasformare il marchio Cinghiale in un global brand e quindi di affacciarci a delle nuove categorie merceologiche. Nel recente passato un grande cliente, una persona molto competente, mi ha detto: «*Eleonora è la prima volta che vedo uno strumento che traina le vendite di una pittura*». Ecco, queste parole mi hanno fatto capire che siamo sulla strada giusta.

SOFIA: **Davide, quindi il marketing può essere uno strumento deputato allo sviluppo e al rinnovamento di un'azienda?**

DAVIDE: **il marketing è sviluppo ed** è un concetto, un po' come la governance, **un pochetto scivoloso.** Ognuno lo intende a proprio modo. Quando parli di marketing, **se chiedessimo a dieci imprenditori una definizione, avremmo dieci definizioni diverse.** E allora quando incontro imprenditori e parliamo di questi temi, dico sempre: «*guarda, intendiamo il marketing come sviluppo, quindi marketing uguale sviluppo*». Ci capiamo immediatamente. E allora a quel punto devi cominciare a dirmi: come imposti questo sviluppo? Su cosa basi questo sviluppo? **In Italia abbiamo tantissime belle imprese** che sono cresciute nel tempo, **ma che non hanno quello che si chiama un "posizionamento chiaro"**- sono aziende che sono cresciute intorno al concetto "generalista" e quindi hanno, come dire, tante righe d'ordine ma se andiamo a vedere non hanno clienti così fidelizzati e un portafoglio forte sul quale impostare una seconda fase di sviluppo e di crescita. **Allora il tema è che non parliamo di marketing operativo,**



parliamo della parte di marketing più alta. Se vogliamo usare la parolona, diciamo di **marketing strategico**. Il tema è proprio questo: **come impostare una strategia di sviluppo e come usare le leve del marketing come agente attivatore di questo sviluppo**. Eleonora ha citato il lavoro sul brand, che è un aspetto molto importante perché quando riesci ad ottenere un chiaro posizionamento del brand, è il brand che tira le vendite mentre noi abbiamo, nella maggior parte dei casi, aziende che devono vendere per fare brand. Ecco questo è un tema molto importante: è un tema di marketing che ha molto a che fare con lo sviluppo, direi con uno sviluppo forte, equilibrato e quindi non di acquisizione di righe d'ordine ma di acquisizione di vero mercato e di veri clienti.

SOFIA: Eleonora, in questo percorso di brand extension che avete intrapreso, quali possono essere le minacce in cui potreste incappare?

ELEONORA: più che di minacce parlerei, forse, delle difficoltà di una brand extension. **Credo che la principale sia il non disattendere mai le aspettative del cliente.** E per cliente io intendo sempre il consumatore finale. **Bisogna mantenere le promesse e soprattutto rimanere aderenti a quelli che sono i valori della marca.** Il brand deve diventare una comfort zone per il cliente, all'interno della quale il cliente ritrova tutte le caratteristiche principali che ha conosciuto e per le quali ha amato la marca.

SOFIA: Leonardo, mi parlavi prima di una maggior strutturazione del Consiglio di Amministrazione. Questa maggiore formalità quale valore può conferire alla tua azienda di famiglia?

LEONARDO: detto così potrebbe sembrare un maggior lavoro, un maggiore impegno che effettivamente c'è, ma porta anche a dei risultati. Questi risultati sono la condivisione di un progetto anche con chi è esterno. Infatti, **il nostro CDA è formato sia da familiari che sono all'interno dell'azienda sia da non familiari:** come il Signor Russo, il nostro Presidente, che è appunto la colonna portante dell'azienda, la Signora Valle, che è la nostra responsabile della contabilità, e quindi è espressione dei nostri dei dipendenti, poi abbiamo anche il

Signor Rousseau che è il proprietario della Maison Roederer (la casa di Champagne che distribuiamo). **Tutto questo ci permette di avere delle sfaccettature diverse, delle visioni diverse di quello che è il mondo della nostra azienda e ci consente di prendere delle decisioni con molta più consapevolezza.**

SOFIA: Davide, tu come la vedi questa introduzione di membri esterni nel Consiglio di Amministrazione?

DAVIDE: Se abbiamo detto che una buona governance porta a decisioni più qualitative e più profonde, inserire punti di vista diversi, come diceva Leonardo, è sicuramente un arricchimento- il tema è che va gestito e quindi bisogna essere bravi e capaci, soprattutto. Leonardo parlava già comunque di una frequenza, quindi vuol dire che c'è una sorta di calendario e questo è fondamentale, così come costruire un ambiente aperto nel quale, effettivamente, ognuno può portare davvero con trasparenza e con sincerità il proprio punto di vista. Allora, questo sì è un arricchimento- un arricchimento fondamentale sui processi decisionali, che rappresentano comunque il perno di qualsiasi azienda.

SOFIA: si chiude la seconda puntata di Family Business Arena. Ringrazio ancora per le testimonianze: Leonardo Sagna-Responsabile Amministrativo di Sagna S.p.A., Eleonora Calavalle- Amministratore Delegato di Pennelli Cinghiale S.r.l. e infine Davide Mondani- Esperto in strategie di sviluppo, rilancio ed exit per family Business. Grazie.

SAGNA
IMPORTATORI E DISTRIBUTORI DAL 1928





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

REDAZIONE

Direttore editoriale



Davide Mondaini
Docente di Economia e
Organizzazione Aziendale



Linkedin **dauidmondaini**



YouTube **dauidmondaini**



Amazon.it/Libri **DAVIDE-MONDAINI**

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 periodico di FamilyBiz

Gennaio - Febbraio 2024

Marzo 2024



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