

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

MAGGIO 2024

family**biz**[®]

Valori e asset strategici per la crescita dei family business

L'ESPERIENZA DI

**Agata
Segafredo**

Esse Caffè Spa

**Marco
Farchioni**

Farchioni Olii Spa

**Davide
Mondaini**

FamilyBiz



SPECIALE
FORBES ITALIA

TERZA PUNTATA

MAGGIO 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 riconoscergli eventuali diritti di pubblicazione.

Chiuso in tipografia: maggio 2024

**Speciale
FORBES Italia**

TERZA PUNTATA

4

**VALORI E ASSET STRATEGICI PER
LA CRESCITA DEI FAMILY BUSINESS**

**Le testimonianze di
Esse Caffè Spa e Farchioni Olii Spa**

6

**I NUOVI
CHECK-UP**

10

MONDAINI PARTNERS

Il profilo dell'editore

indice dei
CONTENUTI



Valori e asset strategici per la crescita dei family business

Le testimonianze di *Esse Caffè Spa* e *Farchioni Olii Spa*

TERZA PUNTATA

Family Business Arena è l'iniziativa che ha promosso **FamilyBiz**, il primo magazine dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia. Il progetto, è stato condotto in partnership con **Forbes Italia** nella formula del **Talk Show** e ha posto al centro diversi imprenditori di primarie aziende familiari italiane che hanno dibattuto, a due a due, all'interno degli studi televisivi di **Forbes Italia** in più puntate. La terza puntata, ha visto tra i partecipanti: **Agata Segafredo** (Responsabile Acquisti di *Esse Caffè Spa*), **Marco Farchioni** (Export Manager di *Farchioni Olii Spa*), **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: valori e asset strategici per la crescita dei family business. La trascrizione è tratta dal video della puntata 3 di *Family Business Arena* - uscito sul sito di *Forbes Italia* il 22 febbraio u.s

SOFIA: benvenuti ad una nuova puntata di *Family Business Arena*, il talk show organizzato da *FamilyBiz Magazine* in partnership con *Forbes Italia*. Un format interamente verticalizzato sui temi più specifici del family business. Qui, negli studi di Milano di *BFC Media*, abbiamo con noi, come testimonianze aziendali: **Esse Caffè Spa**, family business bolognese leader nel settore del caffè, oggi giunto alla seconda generazione. È con noi la **Responsabile acquisti, Agata Segafredo**. Benvenuta!

AGATA: grazie mille! Volevo ringraziare voi per essere qui a *Family Business Arena*, siamo molto contenti come *Esse Caffè* di poter partecipare.

SOFIA: accanto ad Agata, come seconda testimonianza aziendale, è con noi **Farchioni Olii Spa**- family business giunto alla decima generazione e attivo nella produzione di olio, vino, birra e farina. Qui come





nostro ospite, l'**export manager e discendente, Marco Farchioni**. Benvenuto Marco!

MARCO: grazie a voi per questo invito. Siamo molto contenti di poter raccontare un po' come la nostra storia ci ha portati nel tempo, fino ad oggi, a essere ancora un'azienda di famiglia consolidata in Italia.

SOFIA: infine, ultimo non per importanza, in qualità di **esperto in strategie di sviluppo e rilancio ed exit per family business, Davide Mondani**. Benvenuto Davide!

DAVIDE: grazie per l'invito.

SOFIA: Agata, andiamo diretti sui temi propri del family business. Nell'intervista che tu hai rilasciato per FamilyBiz Magazine hai spiegato che la vostra azienda si caratterizza per una precisa chiarezza di ruoli e "ognuno sa che cosa gli compete". Potresti entrare meglio nel dettaglio?

AGATA: **noi siamo una famiglia articolata,**

perché siamo seconda generazione Esse Caffè, ma ormai come family business siamo alla quarta generazione, quindi siamo già passati a zii e cugini. C'è chi di noi è operativo e chi di noi è parte del CdA... chi di noi, invece, formalmente non ha a che vedere né con la strategia né con la parte operativa e quindi c'è bisogno di chiarezza di ruoli, **è importantissimo**. Ci sono tre aree dove abbiamo sviluppato questa chiarezza: prima quella aziendale, dove chi è operativo ha chiaro il suo ruolo con il suo job description, con gli obiettivi, con i reporti e responsabilità quindi non si fa nessun tipo di differenza. La nostra è una famiglia bella articolata (c'è anche chi vive in altri Paesi) quindi, quello che abbiamo visto è che, dalla parte dei fratelli, è tutto molto più stretto e il legame è più forte... **quando si passa ai cugini un po' la gestione deve cambiare- ci sono diverse vedute**. Quindi, **quello che stiamo facendo per avere più coesione familiare, sono anche degli incontri** (che sono molte volte online, perché appunto viviamo in diversi posti e per fortuna oggi si può fare). Il terzo, che ci porta agli incontri, è anche il tema della governance familiare.

I nuovi 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

SOFIA: Su questo punto magari poi ci torniamo dopo... passo a Davide, escluso il caso di Esse Caffè, il discorso della chiarezza di ruoli è un punto di attenzione nelle aziende familiari? Ci sono altre disfunzioni che tu rilevi a livello proprio di family business?

DAVIDE: diciamo che è il primo passo e che diventa, come ha detto bene Agata, sempre più importante mano a mano che si cambia modello. Dal modello del fondatore (con i propri uomini) si passa poi alla fase dei fratelli e, quindi, cominciamo ad avere più articolazioni e più complessità e perciò necessità di creare ruoli, ma anche obiettivi e responsabilità. Poi, quando si arriva alla fase dei cugini... be' allora diciamo che i compromessi e le situazioni vanno gestite in modo più rigoroso e più manageriale, come ha detto bene Agata. La chiarezza dei ruoli si rivela fondamentale e il primo passo, a mio avviso, non è sufficiente per far funzionare la macchina aziendale. Occorre anche poi metterci mano e collegare ai ruoli le responsabilità. Collegare poi un meccanismo che valuti il raggiungimento degli obiettivi inerenti alle responsabilità, per attivare una sorta di circolo vir-

tuoso della gestione aziendale- dove familiari e non familiari devono trovare gli equilibri sui diversi livelli: a livello operativo, a livello manageriale, anche a livello di governance naturalmente.

SOFIA: Marco, passiamo al tuo family business e alla tua testimonianza aziendale perché, come dicevo, la vostra azienda è attiva da ben dieci generazioni e quindi ha dimostrato una grande capacità di evoluzione e di trasformazione. Qual è stato il vantaggio che vi ha permesso quindi questa longevità?

MARCO: il primo vantaggio fondamentale è che, all'interno della famiglia, ormai da generazioni vige un patto di famiglia che è consolidato, storico e che permette appunto a chi sa fare o chi vuole fare altro di essere libero di fare altro. Quindi primo punto: nessuno è mai stato costretto a stare in azienda, ma è una scelta che si fa in un percorso evolutivo. Quindi, io cresco, studio e studio quello che voglio studiare per poi trovare il mio ruolo nell'azienda. È successo che in queste generazioni non tutti hanno trovato lavoro in azien-



MARCO FARCHIONI

Export Manager di FARCHIONI OLII SPA

da, si sono creati delle cose a parte. **Questo ci ha permesso di non creare attriti dentro l'azienda, ma semplicemente di avere le persone che vogliono stare a lavorare con noi, quindi crescere insieme.** Quindi, il primo punto è stato questo: un concetto di libertà personale di chi ci vuole essere e chi non ci vuole essere. Poi, noi siamo un'azienda fondamentalmente nata agricola- siamo di cultura contadina, che non è una cosa negativa anzi è molto positiva, perché ci insegna che bisogna adeguarsi alle stagioni, bisogna evolversi perché per quanto si possa pensare che "essere agricoli sia tradizionale", in realtà l'evoluzione del tempo ti fa cambiare continuamente per portarti sempre lo stesso risultato. Ecco, **evoluzione nel tempo è cambiare continuamente.**

SOFIA: Davide, tu hai dedicato il primo capitolo del tuo libro *Famiglia e Impresa* proprio alla "rigenerazione"- questo termine molto specifico che tu usi. Con quale frequenza le aziende familiari dovrebbero dimostrare questa capacità di rigenerazione e, quindi, di cambiamento?

DAVIDE: Come lo dimostrano Marco e la sua azienda, **la longevità si conquista cambian-**

do, nel senso che, come sappiamo, **esiste un po' questa favoletta che dice che arrivare alla terza o quarta generazione è molto difficile.** Soltanto, insomma, **dal 10 al 15% delle imprese ci arriva.** Questo non è solo in Italia e voglio dire è una è una credenza, a mio avviso, **sbagliata perché collega le generazioni successive alla qualità imprenditoriale.** Invece, come è un po' incluso nella tua domanda, diciamo così: è **il cambiamento che consente di rimanere al passo.** Tre generazioni vogliono dire più o meno 70- 75 anni, quindi se tu non hai innovato la tua azienda a livello anche strategico e di business è difficile che tu possa passare un business ancora sano, ancora attivo, ancora virtuoso ai successori. Quindi, occorre molta, molta attenzione e molta spinta e questo deve essere portato chiaramente dalla famiglia, ovvero da uno dei familiari. Ogni quanto? **Con i cambiamenti che ci sono oggi, io credo che ogni anno occorra fare una riflessione strategica su quello che è necessario cambiare, perché tutto intorno cambia.** Ci sono anche in tanti settori concentrazioni, unioni di aziende quindi la nostra impresa si può trovare anche in un settore che si modifica in fretta... io direi ogni anno è suggerito fare una riflessione strategica e, quanto meno, **ad ogni generazione**



(ovvero ogni 20/ 25 anni) un cambiamento profondo del proprio modello.

SOFIA: Marco, prima hai accennato ad un discorso di governance nell'azienda di famiglia- vorrei andare più nel dettaglio per spiegare, se è possibile, che modello di governance caratterizza la vostra impresa.

MARCO: Un po' come ho già annunciato, ognuno di noi ha un compito specifico in azienda e una responsabilità. Nella complessità di un'azienda che cresce, non si possono coprire più tutti i ruoli, per cui abbiamo affiancato dei manager che coprono anche altri ruoli e, quindi, completiamo tutti i ruoli aziendali: tra persone della famiglia e manager esterni. E poi ci sono anche tutta una serie di consulenti che ci aiutano a crescere e a muoverci, perché ci danno sempre un contributo nuovo. Spesso, il rischio che si corre è che tu (imprenditore) sei dentro all'azienda e non guardi fuori, rischi di non uscire, evolvarti perché non conosci il mondo esterno- quindi è molto importante uscire. E, quindi, abbiamo una governance molto chiara, gerarchica perché c'è sempre un padre che ha l'ultima parola, ma non per questo ha la parola definitiva. Che significa questo?

Significa che se tutti insieme decidiamo una via, anche il padre deve capire che c'è un'evoluzione e, quindi, accetta questa evoluzione e insieme (non in contrasto) la porta avanti per- ripeto- evolvere l'azienda. Ci si evolve perché si cresce ed intorno a sé si possono fare le stesse cose in maniera migliore, più efficiente e, soprattutto, la cosa importante è: condividerlo con la famiglia accettando anche di fare un passo indietro per farne due in avanti- sempre condividendolo con i membri della famiglia.

SOFIA: Agata, ci siamo lasciate con te parlando di governance familiare. Voi come siete strutturati, organizzati? Vi riunite, avete delle prassi precise, un Consiglio di Famiglia?

AGATA: abbiamo due riunioni informali, dipendendo tanto dall'operatività delle persone. Sono informali- informative, specialmente quelle con la famiglia più grande (cioè anche con chi non è operativo) questo per dare un posto a tutti, riuscire a dare anche il loro punto di vista. Quindi, in queste riunioni si informa delle decisioni strategiche e si informa delle cose più importanti, che si andranno a fare-





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

delle decisioni più di rilevanza. E lì è sempre molto interessante perché, come ha detto Marco, anche noi abbiamo parecchie persone che non lavorano in azienda- ognuno può decidere che strada percorrere, che mi sembra una cosa molto sana per un'azienda familiare e, quindi, porta spunti e punti di vista anche molto diversi per risolvere dei problemi o delle situazioni delicate. **Quindi, in quanto alla famiglia più ampia, abbiamo questo tipo di incontri che facciamo scadenziati**- ovviamente quando c'è c'è più necessità (ad esempio, durante il Covid abbiamo avuto delle riunioni più frequenti; quando c'è meno necessità comunque si continuano a fare, ma con meno frequenza). **L'altra, direi, riunione (non consiglio) che abbiamo è dei familiari operativi: quattro cugini e mio padre, il Presidente.** Facciamo queste riunioni tra di noi quando ci sono dei temi specialmente sensibili, che hanno bisogno di una delicatezza in più della famiglia e, non secondario, per tramandare tutto il know-how del nostro Presidente verso noi, che poi saremo quelli che porteranno avanti l'azienda.

SOFIA: Davide, quali sono le leve della governance familiare di cui una è, appunto, il Consiglio di Famiglia che dicevamo prima?

DAVIDE: innanzitutto **nel family business**, come stava dicendo Agata, è necessario **stabilire e organizzare una comunicazione anche con i familiari che sono fuori dall'azienda e, quindi, abbiamo nel family business una governance familiare e una governance aziendale. Nella governance familiare spesso ci sono queste riunioni informali**, che sono molto utili- la frequenza è naturalmente data anche dal bisogno e dalla discontinuità che può esserci nell'ambiente dell'azienda e anche della famiglia. **Altri strumenti importanti sono il family plan, quindi, il piano della famiglia, che "fa il paio" con il business plan dell'azienda.** Poi ci sono (Marco faceva riferimento a questo) **gli accordi o patti di famiglia**, ovvero **regole scritte e non scritte** (spesso sono anche non scritte, ma altrettanto importanti) **che vanno a normare il comportamento**



DAVIDE MONDAINI

Direttore Editoriale di FamilyBiz

dei familiari nell'interesse superiore dell'azienda e riguardano, ad esempio: i meccanismi di ingresso dei figli e dei discendenti, il percorso di carriera, le retribuzioni fra familiari (che sono un tema abbastanza sensibile e da approfondire e regolamentare, soprattutto, quando la complessità familiare aumenta).

SOFIA: Marco prima hai fatto cenno al fatto che avete dei consiglieri esterni che supportano il vostro sviluppo, ma è un advisory board strutturato? O sono semplicemente dei consiglieri che vi affiancano in qualità di consulenti?

MARCO: Allora, anche questa è stata un'evoluzione nel tempo. Noi facciamo delle riunioni tutti i lunedì e divise in tre step. Il primo step è una riunione chiamiamola "industriale" dove tutta la parte produttiva, di trasformazione si riunisce. A seguire di queste riunioni c'è la riunione " agrico-

la", dove tutta la parte diciamo "di coltivazione" si riunisce per poi capire cosa a livello strategico o a livello pratico (perché tutti lunedì c'è molto pratico) servirà per la produzione e trasformazione. Poi a seguire c'è la riunione di famiglia- normalmente si fa il contrario: si parte prima con quella strategica, poi con quella più agricola-cooperativa. Noi facciamo così perché partiamo dal concetto più di una vendita commerciale: iniziamo da quello che serve per vendere che, di conseguenza, è quello che serve per produrre e, di conseguenza, gli investimenti che possono essere fatti (non parlo soltanto di investimenti dal punto di vista economico che sono fondamentali, ma investimenti dal punto di vista temporale- cioè quanto tempo un membro della famiglia può dedicare a quel progetto e se ha tempo per farlo perché va giudicato benissimo sennò rischi che vai fuori tempo e quindi poi non porti avanti un progetto). Oppure ci sono delle strategie da condividere, perché magari per togliersi un peso se si divide in tre e si sceglie in tre questo peso è alleggerito e,



quindi, abbiamo fatto la scelta sbagliata insieme- se è sbagliata si corregge oppure abbiamo fatto la scelta giusta insieme e questo aiuta moltissimo.

SOFIA: Davide, cosa si intende per Advisory Board e come deve operare correttamente?

DAVIDE: diciamo così che **fino a che il family business non è cresciuto e non ha raggiunto una elevatissima complessità, l'organo deputato a governare l'azienda è il Consiglio d'Amministrazione**. Sappiamo però, che i CdA di famiglia, appunto, sono di famiglia e spesso i membri sono gli stessi familiari e quindi c'è un pochettino la necessità di dare profondità (Marco ha fatto diversi riferimenti a questo) nelle decisioni all'interno di questo metodo- perché spesso **la governance si fa coincidere col Consiglio di Amministrazione, in realtà la governance è un metodo che utilizzo per dirigere e controllare la mia azienda**. Allora **per dare pro-**

fondità al processo decisionale (quello diciamo strategico sulle decisioni di fondo) qualche volta è utile costituire formalmente o informalmente un altro organo, che spesso viene **denominato Advisory Board** o comunque un team di direzione, **che diventa un organo consultivo che non delibera. Spesso e volentieri si crea con membri anche esterni, che possono apportare in modo organizzato e continuativo nuove idee** ma, soprattutto, fare un pochettino il "bastian contrario" perché in azienda serve moltissimo anche dire: "no guarda forse è meglio approfondire, perché non sono del tutto convinto che questa decisione sia quella giusta".

SOFIA: Agata, voi invece avete la presenza di consiglieri o comunque figure esterne? Oppure è una leva su cui innovare a livello strategico?

AGATA: Allora noi, come operativi, abbiamo parec-



AGATA SEGAFREDO

Responsabile Acquisti di ESSE CAFFÈ SPA

chie persone che non sono della famiglia. Ovviamente, però, il 2023 è stato un anno molto importante per noi perché **abbiamo introdotto due posizioni apicali che sono esterne** e questo **con l'obiettivo di portare know-how diverso all'azienda: il Dottor Luca Cioffi è il nostro nuovo Direttore Generale** e ci aspettiamo da lui che porti avanti l'azienda senza grandi cambiamenti, senza grandi scostamenti da quello che abbiamo fatto negli ultimi 45 anni- ovviamente, però, portando tutto il suo know-how del mercato che ha già maturato in altre aziende. **Diverso da questo obiettivo**, forse un po' in contrasto, è stata l'apertura ad **un nuovo membro del Consiglio d'Amministrazione**. Fino adesso nel nostro Consiglio d'Amministrazione partecipavano i familiari, gli azionisti e/o anche gli operativi. **L'anno scorso lo abbiamo aperto al Dottor Francesco Berti che è un top manager del food industry non però del caffè, per darci una visione molto più orizzontale** e ci aspettiamo da questo suo ingresso che sia una visione che ci dà anche un po' di challenge, cioè ci faccia pensare un po' diversamente che porti novità ed idee nuove a quello che abbiamo fatto fino ad ora.

SOFIA: Marco, cito una frase della tua intervista che hai rilasciato con FamilyBiz: "non c'è una sola leadership o un uomo, ma c'è una famiglia". Quindi l'allineamento e l'unità familiare sono fattori fondamentali per il successo di un'azienda familiare?

MARCO: È il fattore fondamentale perché da soli non si fa nulla, da solo rimani da solo. Dico sempre che se vinci da solo, festeggi da solo- è triste, se perdi in due piangi in due ed è più bello che vincere da soli, eh. Sembra assurdo, ma questo significa che la **condivisione viene prima di tutto**- come detto prima, ti togli un peso. Se devi fare un investimento, una scelta ed è una scelta azzardata- perché l'evoluzione si fa facendo scelte azzardate- e di queste scelte azzardate, purtroppo, almeno una su quattro se non 3/4 (ma voglio essere ottimista) sono sbagliate oppure imperfette e da migliorare, condividendolo puoi avere più sprint e più coraggio per fare un passo in più. E soprattutto, come dico sempre, hai le spalle coperte e avere le spalle coperte ti permette di osare di più. Io oserei di più. Questo ti permette di andare più velocemente verso il tuo bersaglio, verso il tuo desiderio, che deve essere però

sempre, comunque, non personale ma condiviso e scelto da tutti i membri della famiglia.

SOFIA: Davide, chiudiamo con questa domanda: quali sono i modelli di leadership che caratterizzano un'azienda familiare? Se ci sono dei precisi modelli...

DAVIDE: sì, diciamo che si sono stratificati nel tempo alcuni modelli (anche alcune prassi) e li abbiamo sentiti anche raccontati in diretta da Agata e Marco. **Si parte solitamente dal modello del fondatore, poi si va al modello dei fratelli, poi a quello dei cugini...** la famiglia si amplia, quindi nel frattempo l'azienda cambia e si struttura. Abbiamo sentito temi molto interessanti come l'ingresso di figure nuove all'interno del CdA o la condivisione e la costruzione di una leadership familiare organizzata, che è quella di Marco. Quindi, **i modelli cambiano e io dico sempre che: ogni volta che c'è un avvicendamento nella leadership, ci deve essere anche un'azienda nuova.**

SOFIA: Si chiude la terza puntata di Family Business Arena. Ringrazio ancora i nostri ospiti: Agata Segafredo- Responsabile acquisti e discendente di seconda generazione di Esse Caffè Spa. Grazie, Agata!

AGATA: grazie a voi!

SOFIA: Marco Farchioni, Export Manager e discendente di decima generazione di Farchioni Olii Spa. Grazie, Marco!

MARCO: grazie a tutti voi!

SOFIA: Ringrazio anche Davide Mondani- Esperto in strategie di sviluppo rilancio ed exit per family business. Grazie, Davide!

DAVIDE: grazie a voi!





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

Marzo 2024



Aprile 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