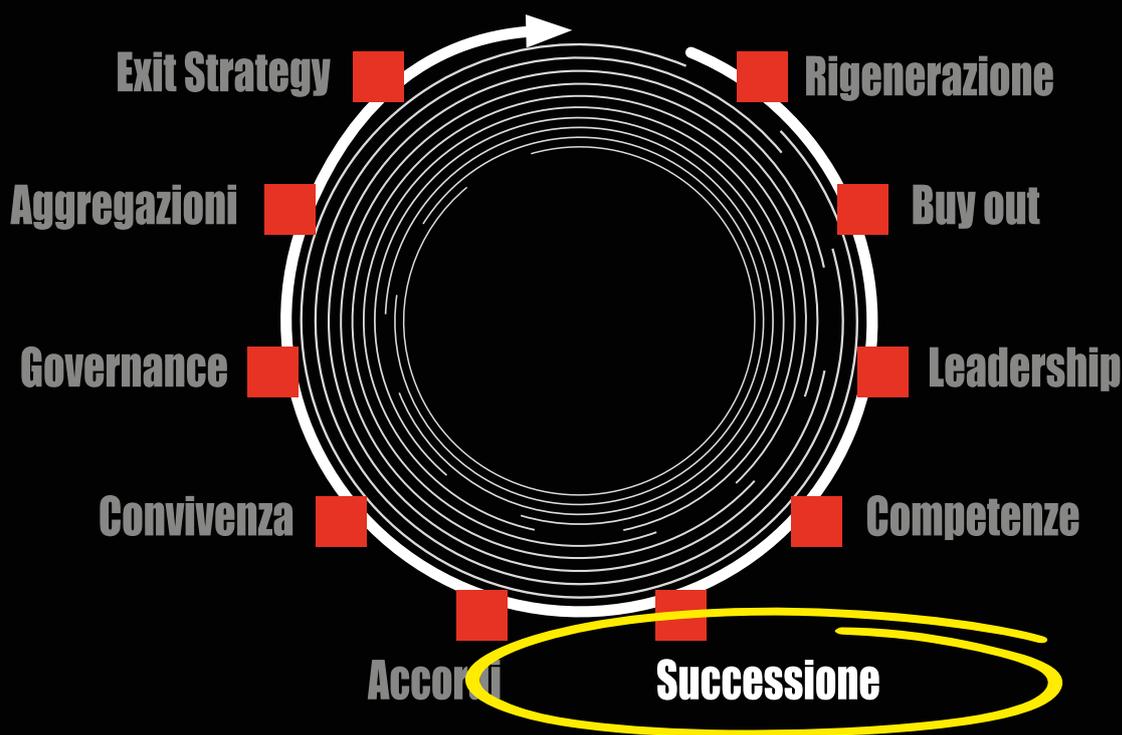


**Mondaini
Partners
Magazine**

Settembre 2023

Il mensile monotematico
dedicato alle imprese
che fanno grande l'Italia

FAMIGLIA E IMPRESA



**PREPARARE
LA SUCCESSIONE:
L'AGENDA DEL LEADER**

- 3** **BENVENUTI**
Editoriale
- 4** **PREPARARE LA SUCCESSIONE:
L'AGENDA DEL LEADER**
- 5** **SUCCESSIONE:
L'AGENDA DEL LEADER**
- 6** **MONDAINI PARTNERS**
Il profilo dell'editore
- 13** **TESTIMONIANZE**
- 15** **LIBRO "FAMIGLIA E IMPRESA"**
disponibile su Amazon

indice dei
CONTENUTI



DAVIDE MONDAINI
dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }

Caro Imprenditore

In **questo numero** di settembre, del mio magazine, ho dato spazio al tema, tanto delicato quanto rinviato, della **successione e del ricambio generazionale**. Nello specifico qui, presento **l'agenda che il leader dovrebbe seguire per una successione efficace**. La successione, in effetti, non avviene per tempo perché la generazione al comando non è pronta a lasciare quando quella futura sarebbe pronta a guidare. Ma cosa dovresti fare tu come leader per impostare una successione virtuosa ed efficace? Quali errori evitare? Concretamente, quale agenda dovresti darti?

Nei precedenti 4 numeri del nostro mensile avevo trattato i seguenti 4 temi.

Nel numero di maggio:
"Come rigenerare i business di Famiglia"

Ho presentato una analisi della "crisi della terza generazione", di cui tutti parlano, che a ben vedere non è dovuta a una "qualità imprenditoriale inferiore" delle generazioni successive alla prima, ma a una difficoltà, da parte della Famiglia al comando, di sganciarsi dalla "tradizione" e abbandonare i vecchi business ormai maturi o in declino.

Nel numero di giugno:
"Semplificare la proprietà con i Family buy-out"

Ho esaminato ciò che lo sviluppo dei family business implica, nel tempo, ovvero l'aumento dei membri e delle famiglie e quindi l'aumento della complessità proprietaria, quest'ultima spesso causa di problemi e vincoli allo sviluppo. Per questo motivo, dovrebbero esserci molti più Family buy-out da parte di singole persone o rami familiari e quindi più semplificazioni degli assetti proprietari, soprattutto prima che l'azienda diventi troppo grande e quindi anche troppo costosa.



Nel numero di luglio:
"Rafforzare la leadership nelle diverse fasi del family business"

Ho illustrato le diverse fasi generazionali tipiche dei family business. La fase dei fondatori, dei fratelli e dei cugini, che sono le 3 principali fasi dei Family business. In ognuna di queste fasi la leadership assume una connotazione specifica e deve affrontare sfide diverse. Comprendere le principali dinamiche, proprie delle diverse fasi, può aiutare i leader a rafforzare la loro leadership e quindi gettare le basi per una continuità generazionale vincente.

Nel numero di agosto:
"Allenare le competenze e l'unità familiare"

Ho presentato la formula per il successo di lungo periodo dei family business: Crescita + Competenze + Unità. Se si cresce in maniera adeguata, se si aumentano le competenze e si conserva l'unità, anche attraverso l'allineamento, allora si ha in mano la ricetta giusta per sviluppare l'impresa di famiglia. In effetti, quando si cerca e si esaminano i risultati di lungo periodo delle aziende e delle famiglie che hanno avuto successo si trova sempre questa ricetta, questa formula.

Nel prossimo numero di ottobre

presento l'agenda che il futuro leader (o i futuri leaders) dovrebbe seguire per una successione efficace. La successione deve avvenire quando la nuova generazione è pronta a guidare e non quando quella al comando è pronta a lasciare. Cosa dovrebbe fare il futuro leader per cavalcare una successione virtuosa ed efficace? Quali errori dovrebbe evitare? Quale agenda dovrebbe darsi?

Lo scoprirai nel prossimo numero!

Davide Mondaini

Preparare la successione: l'agenda del leader

La successione non avviene per tempo perché la generazione al comando non è pronta a lasciare quando quella futura sarebbe pronta a guidare. Ma cosa dovresti fare tu come leader per impostare una successione virtuosa ed efficace? Quali errori devi evitare? Concretamente, quale agenda dovresti darti?

La successione non avviene per tempo perché la generazione al comando non è pronta a lasciare quando quella futura sarebbe pronta a guidare. Ma cosa dovresti fare tu come leader per impostare una successione virtuosa ed efficace? Quali errori devi evitare? Concretamente, quale agenda dovresti darti?

La scarsa preparazione delle successioni, insieme al mancato rinnovamento dei business, quest'ultimo descritto nel capitolo 1, rappresenta una delle principali cause di mortalità delle imprese familiari.

Improvvisazione e scarsa lucidità minano, a volte, il futuro aziendale.

Per questo motivo, voglio presentarti un modello, che ho applicato con successo in tanti avvicendamenti della leadership, basato sulla costruzione di agenda chiare e condivise in altre parole sulle "cose da fare". Il modello operativo che ti presento vuole identificare le principali e concrete attività da inserire rispettivamente nell'agenda dei leader e nell'agenda dei discendenti (prossimo capitolo).



Zanotto Elia arredamenti



Leggi la storia di successo della famiglia Zanotto su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners



Gruppo Ivas Spa



Leggi la storia di successo della famiglia Colonna su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners

Successione: l'agenda del leader

Alla base di una successione nella leadership efficace è necessaria innanzitutto la preparazione del leader al comando, il quale, opportunamente informato e accompagnato, deve **formulare una diagnosi completa della propria impresa** al fine di individuare i punti deboli e i punti di forza rispetto al percorso per il ricambio generazionale.



Ciò premesso, ecco i miei **10 suggerimenti per i leader**.

1. Riconoscere i limiti dell'organizzazione attuale

Questa dovrebbe essere **la prima preoccupazione di un imprenditore nei confronti delle generazioni successive**, per poter trasferire ai successori un'azienda solida, ben organizzata e in grado di reggere le sfide del futuro, eventualmente anche facendo a meno della presenza diretta dei familiari nella gestione operativa.

Imprenditore diverso, impresa diversa. Di ciò ne sono fermamente convinto.

2. Mettere a fuoco il proprio ruolo nella successione



Sarebbe imprudente ritenere che l'impresa possa essere gestita, a parità di condizioni, anche da chi, subentrando con un'età e con un'esperienza molto diverse, non disponga delle stesse capacità e della stessa sensibilità imprenditoriale. **Occorre quindi puntare su un sostegno chiaro e da "supervisore" del leader al comando che deve "mettersi a disposizione" del futuro leader fino ad avvicendamento avvenuto.**

Molto importante in questa fase risultano essere i messaggi del leader verso le maestranze più fedeli e più anziane al fine di orientare, senza riserve, il loro riconoscimento del futuro leader.

Ciò premesso, è appena il caso di sottolineare che a prescindere dalle tematiche proprie del ricambio generazionale, un **modello organizzativo incentrato esclusivamente sulla figura dell'imprenditore-uomo solo al comando risulta debole di per sé**, a causa di vulnerabilità che vanno oltre una sua improvvisa uscita di scena e che devono essere necessariamente affrontate per tempo.



Consulenza strategica e organizzativa per Family business



**Piani 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

Inoltre, a fronte dei cambiamenti economici, politici e sociali a cui si è assistito negli ultimi decenni, viene spontaneo chiedersi: **questo modello è ancora valido e adeguato ad essere trasmesso alle nuove generazioni?**

La risposta è naturalmente un deciso no: **il modello che ha prevalso finora non è più in grado di sostenere le nuove sfide competitive, né tantomeno di facilitare l'avvicendamento della leadership.**

Ma quali sono le nuove criticità da affrontare? Voglio indicartene almeno due:

- a) il livello di **attenzione da porre ai temi strategici rispetto ai temi operativi e gestionali è aumentato drasticamente** e questo comporta la necessità di disporre di un set di competenze più ampio e profondo;
- b) in molti casi, **il ritiro del fondatore svela un'organizzazione assolutamente non**

autosufficiente a causa della mancanza di competenze manageriali e della presenza di sistemi di gestione e di governance inadeguati (vedi capitolo 7 e 8).

3. Introdurre un nuovo modello d'impresa

Diventa quindi fondamentale il **passaggio** da un modello basato sul rispetto del ruolo del capo a un sistema più articolato che manifesti una **progressiva separazione tra strategia, governance e managerialità.**

Conseguentemente anche i metodi di gestione dovranno fare maggiore chiarezza a livello di: processi di delega formali, meccanismi di coordinamento, sistemi di controllo di gestione, sistema di assegnazione obiettivi e valutazione delle performance, sistemi informativi evoluti.



Eli Prosciutti Spa
Elena Dalla Bona Gaia Baiocchi

Leggi la storia di successo della ditta Eli Prosciutti Spa su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners

A supporto di questo nuovo modello d'impresa, gli sforzi e l'impegno del leader dovranno concentrarsi sugli aspetti descritti nei prossimi paragrafi.

4. Chiarire il quadro strategico futuro

Per garantire un'adeguata continuità dell'impresa familiare, **i padri dovrebbero preparare il terreno agendo in due direzioni: chiarire il quadro strategico di riferimento e indirizzare l'impresa verso nuove opportunità** verso le quali canalizzare positivamente la nuova energia portata dai figli.

Una delle principali debolezze delle imprese familiari è la mancanza di un quadro di riferimento atto a studiare il futuro della propria azienda. In questo contesto **il piano strategico diventa uno strumento cruciale e può aiutarti come imprenditore** a concentrarti sullo sviluppo di nuove strategie che possano rivitalizzare l'azienda e promuoverne la crescita.

Al contempo risulta di fondamentale importanza saper valutare la sostenibilità della strategia attuale dell'impresa. C'è un futuro per l'azienda così come è concepita attualmente? **Sarebbe infatti auspicabile che le figure senior si impegnino a trasferire ai successori un'azienda priva di rami secchi e improduttivi, gestendo in prima persona le necessarie razionalizzazioni nei business.**

Ciò premesso, è opportuno non sottovalutare come **ogni tentativo di pianificazione mina in un certo senso il potere del titolare dell'impresa**, il quale, non di rado, considera i piani strategici come una camicia di forza che limita la flessi-

bilità necessaria, o un inutile sforzo per il carico di incertezze che grava sul futuro o per l'emergere di problematiche difficilmente risolvibili e volutamente accantonate. È tuttavia importante ricordare che **ciò che preoccupa i senior è spesso di grande valore e di aiuto per i junior. Dove gli uni vedono una camicia di forza, gli altri vedono un arricchimento delle alternative disponibili.**

Se l'imprevedibilità è troppa, una pianificazione capillare può essere una preziosa fonte di nuove informazioni: se da un lato riduce la riservatezza, dall'altro **diventa un forte veicolo di comunicazione, motivazione e responsabilizzazione del management.** E se da un lato evidenzia problemi irrisolvibili, dall'altro consente di anticipare i cambiamenti inevitabili e riprogettarli al meglio.

Gli imprenditori sono generalmente poco interessati a esplicitare e formalizzare le loro strategie perché, essendo anche a capo della gestione, riescono a garantirne comunque l'attuazione. Molte decisioni sono prese senza argomentarne i motivi e questo può generare situazioni di incertezza e ambiguità. Tuttavia, in un processo che prevede la progressiva separazione dei ruoli imprenditoriali e manageriali, **diventa necessario esplicitare e formalizzare le strategie e gli obiettivi dell'azienda perché in seguito andranno perseguiti dal management.**

Preparare il management in funzione del mutato livello competitivo e chiarire il nuovo ruolo che dovranno ricoprire le nuove generazioni è un passo imprescindibile. **È opportuno che i padri affrontino per tempo il rafforzamento strategico dell'impresa.** Ciò in considerazione anche delle competenze e attitudini dei figli designati a succedergli.

Fiorentini Alimentari Spa



Leggi la storia di successo della famiglia Fiorentini su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners

FIorentini

5. Identificare le caratteristiche che dovrà avere il nuovo leader

Un passo fondamentale, in una successione, consiste nell'identificazione delle caratteristiche che deve avere il nuovo leader. Qual è il tipo di leadership necessaria a sostituire i fondatori, leader al comando?



CMS Spa

Elena Salda

Leggi la storia di successo della famiglia Salda su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners



Non è facile. L'identificazione del fondatore con l'azienda può costituire un ostacolo all'affermazione del successore perché **il predecessore lascia dietro di sé un rapporto molto personale e tendenzialmente poco strutturato**; la sua figura risulta indispensabile in un contesto che è stato disegnato su misura per lui. In un'ottica del genere, **l'imprenditore non è al servizio dell'azienda, ma è quest'ultima a essere al suo servizio**. In un simile contesto, l'erede non deve solo creare una cultura del cambiamento, ma deve anche confrontarsi con la personalità molto forte del predecessore.

La guida allora deve essere tendenzialmente improntata verso una leadership forte, ben diversa da quella di un semplice amministratore al servizio dell'azienda: **quanto più grande è il cambiamento atteso, tanto più forte sarà la leadership richiesta**.

L'attitudine alla leadership non è una questione di dna o di personalità, bensì di comportamenti: per diventare un buon leader bisogna credere in sé stessi, aspirare solo all'eccellenza, mettersi alla prova, cercare il supporto degli altri e soprattutto esercitarsi. **La vera domanda da porsi è, quindi: come migliorare la propria leadership?**

Seguire le orme dei padri non è proibito, ma l'ideale sarebbe cercare di adattare le proprie caratteristiche allo stile che oggettivamente risulta più utile al momento storico che l'azienda sta attraversando, invece che rimanere ancorati a sistemi ormai non più in linea con i tempi.

Alla luce di ciò **sarà bene puntare a uno stile di comando flessibile e meritocratico, orientato alla gestione più che all'esecuzione, capace di delegare piuttosto che di accentrare**.

6. Identificare il modello di leadership: individuale o collegiale?

Nella realtà si presentano **due possibili modelli** per cui optare: **continuare con la leadership individuale oppure passare a una gestione**

I libri di Davide Mondaini



Disponibili su Amazon



collegiale con due o più fratelli contemporaneamente al comando. Ti illustro ora le caratteristiche e le criticità di ogni soluzione.

7. Designare la leadership individuale

In questo caso, chi viene designato può trovarsi nell'impossibilità di governare in autonomia e di doversi confrontare con molti interlocutori dagli interessi divergenti e, non di rado, alcuni di questi possono non accettare la sua leadership oppure il metodo con la quale è stata definita o non condividere lo stesso interesse per l'azienda.

Salvo prendere il controllo liquidando i soci non interessati, **per mantenere una stabilità è necessario catturare l'interesse economico ed emozionale dei fratelli dissenzianti, attraverso la costruzione di una visione comune sul futuro dell'azienda che abbia la forza di aggregare e motivare gli azionisti.**

È altresì importante istituire, se non già presente, un sistema di comunicazione interno alla famiglia (vedi capitolo 8) che consenta un confronto trasparente sulle aspettative dei singoli e sugli interessi collettivi, facendo riferimento agli strumenti della governance familiare: il consiglio di famiglia, la riunione di famiglia, gli incontri tra fratelli. Il leader in pectore deve comprendere gli interessi di tutti gli azionisti coinvolti e affrontare ogni tema in modo esplicito e condiviso.

8. Designare la leadership collegiale

Nel secondo caso, quando si opta per una leadership collegiale, per sfuggire a inevitabili sovrapposizioni, **occorre dividere il più possibile gli ambiti, evitando di dover condividere, fra i leader, risorse economiche o di altra natura.**

E anche in presenza di armonia, diventa importante attrezzarsi opportunamente per difenderla e mantenerla, identificando segnali premonitori di conflittualità e mettere in atto strategie atte a prevenirle.

Invece, quando la rivalità diventa il tema dominante nelle famiglie, i padri hanno il dovere di risolvere i problemi che si protrarrebbero nel lungo termine. Questo può significare

rimuovere uno o più membri familiari dal business, dividere la società, creare una holding o addirittura vendere il business.

Quando si sceglie di affidarsi a un modello collegiale, è essenziale che gli eredi trovino il coraggio di affrontare i problemi con serietà e senso di responsabilità, cercando di comprendere i benefici dell'unione senza cedere alla primordiale tendenza alla competizione.

9. Avviare la preparazione del/i futuro/i leader per tempo

Tutti gli studi sulle imprese familiari confermano il progressivo invecchiamento della popolazione degli imprenditori a fronte di un modesto tasso di successione: **gli imprenditori al comando invecchia-**



Cepi Spa

Sandra Ceccarelli

Leggi la storia di successo della famiglia Ceccarelli su FamilyBiz, la testata giornalistica ideata e promossa da Mondaini Partners



no sempre di più ma sono restii a lasciare l'azienda ai successori.

Trovano molto difficile fare da mentori ai più giovani: sono decisionisti, iperattivi, dominanti, e l'impegno dedicato alla formazione dei giovani appare loro, non poche volte, come una perdita di tempo e una distrazione dal business.

Di contro, le nuove generazioni attendono con impazienza il momento di guidare l'azienda ma è sotto gli occhi di tutti che **molti successori non hanno avuto il tempo di completare il percorso di preparazione.**

Anzi, **spesso il passaggio avviene in modo improvviso a causa di una malattia o della scomparsa del titolare che, pur consapevole della situazione, non ha voluto o potuto preparare i nuovi leader a quel momento** senza riservare la giusta importanza alla complessità e alla responsabilità che quel ruolo comporta. Al contempo, spesso emergono conflitti familiari irrisolti e strategie di business non più sostenibili, situazioni finanziarie indebolite, organizzazione dell'azienda da rivedere e altro ancora.

Questa scarsa preparazione delle successioni è una delle principali cause di mortalità delle imprese familiari.

Preparare un successore è infatti un processo lungo e faticoso: per quanto la preparazione della successione possa iniziare dalla culla, è opinione condivisa che, una volta identificato il candidato, essa richieda un periodo che va dai dieci ai quindici anni di transizione, un tempo necessario a trasferire ai giovani le esperienze e ad affiancarli nel superamento di questa delicatissima fase.

10. Supportare la capacità dei discendenti nella selezione dei collaboratori chiave

Invece che costruire una nuova organizzazione a misura dei figli, che non necessariamente è una scelta da scartare, **è essenziale che i padri li aiutino a sviluppare adeguate capacità nella selezione dei collaboratori.** Questa attività risulta infatti critica per ogni organizzazione e, in particolare, per le imprese familiari: oltre alle effettive competenze, è fondamentale valutare elementi come la giusta predisposizione all'integrazione culturale e valoriale

così come l'affinità caratteriale, altrimenti il rigetto è quasi assicurato.

I manager esterni, per esempio, così come le altre figure apicali dell'azienda, devono essere in grado di comprendere le specificità delle imprese familiari e di accettare come interlocutore una proprietà molto presente. **Devono apprezzare il contesto in cui si inseriscono ed essere capaci di armonizzarsi con l'organizzazione preesistente.**

Dal loro canto, i candidati devono ricevere una chiara comunicazione e condivisione di valori, missione, visione, strategia e organizzazione aziendale, proprietà e management.

A volte gli imprenditori cercano manager provenienti da imprese multinazionali nella speranza di acquisire nuove competenze. Tuttavia, il contesto in cui questi si trovano poi a operare è molto diverso. E, ciò che viene richiesto non è solo la capacità di gestire un modello già funzionante e consolidato, ma di costruire un modello di gestione inedito attraverso una profonda conoscenza operativa delle tematiche da affrontare.

Esamina ora la tavola che riassume i miei 10 suggerimenti per una successione efficace e ripassali con l'obiettivo di assimilarli e, nel caso, applicarli.

L'agenda del leader per la successione

1. Riconoscere i limiti dell'organizzazione attuale
2. Mettere a fuoco il proprio ruolo nella successione
3. Introdurre un nuovo modello d'impresa
4. Chiarire il quadro strategico futuro
5. Identificare le caratteristiche che dovrà avere il nuovo leader
6. Identificare il modello di leadership: individuale o collegiale?
7. Designare la leadership individuale
8. Designare la leadership collegiale
9. Avviare la preparazione del/i futuro/i leader per tempo
10. Supportare la capacità dei discendenti nella selezione dei collaboratori chiave

Nel prossimo numero i **10 suggerimenti per i futuri leader.**



CEDiR Spa

ALESSANDRA ANDALÒ
socio, amministratore
e direttore commerciale
CEDiR Spa



“**I professionisti di Mondaini Partners hanno gestito insieme alla famiglia di riferimento tutto il percorso di ristrutturazione, apertura del capitale e rilancio** dell’azienda, che ha riguardato diverse attività aziendali critiche: il cambiamento del modello di business, la riorganizzazione e la gestione di un importante piano esuberi del personale, la gestione finanziaria, i rapporti con le banche e i fornitori, **la ricerca e l’ingresso di partner industriali**, la realizzazione dell’Accordo di Ristrutturazione dei Debiti. Fin da subito i consulenti di Mondaini Partners mi sono sembrati seri, professionali e competenti nelle diverse aree per cui era richiesto il loro intervento. Nel tempo poi **ho apprezzato molto anche l’approccio alla gestione di situazione complesse**, come quella di Cedir Spa, **approccio che è stato determinante per il successo del progetto di ristrutturazione**. In sintesi: bravi, affidabili ed efficaci.”



Capuano e Parisini Srl
Massarenti Informatica Srl

MARCO GRAZIA
amministratore
Capuano e Parisini -
Massarenti Informatica Srl



CAPUANO
E PARISINI
dal 1979



MASSARENTI
INFORMATICA

“Il supporto di **Mondaini Partners mi ha aiutato ad avviare un nuovo percorso manageriale e di governo della mia azienda**. Grazie al loro contributo siamo riusciti a organizzare e pianificare al meglio il cambiamento strategico, che si era reso necessario, volto a permettere all’azienda di rimanere competitiva in un mercato in costante cambiamento e a migliorare e trasformare gradualmente la nostra organizzazione. Inoltre **siamo stati supportati con efficacia nell’acquisto dell’azienda Massarenti Informatica Srl, un progetto di grande impatto per lo sviluppo della nostra società**. **L’operazione è stata condotta dai professionisti di Mondaini Partners con grande professionalità e leadership**. Ogni promessa che ci è stata fatta è sempre stata mantenuta e questo non è poco.”

[Leggi le
Testimonianze](#)

TESTIMONIANZE



È ideatore e promotore di

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

FamilyBiz è la voce e il volto delle donne e degli uomini d'impresa che con le loro aziende di famiglia fanno grande l'Italia. Ogni giorno.

Davide Mondaini

Direttore Editoriale di FamilyBiz,
docente di Economia e organizzazione aziendale



È la prima rivista di management italiana focalizzata sui Family Business. FBiz raccoglie e divulga informazioni strategiche, spunti operativi e buone pratiche per ispirare comportamenti e scelte virtuose indispensabili per affrontare le principali sfide delle imprese di famiglia.

1 POTENZIARE LA GOVERNANCE, LA MANAGERIALITÀ E LA COMUNICAZIONE INTERNA

2 RAFFORZARE LA CONVIVENZA POSITIVA E PIANIFICARE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

3 ACCELERARE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ ATTRAVERSO LE AGGREGAZIONI

4 PERSEGUIRE LO SVILUPPO ARMONICO, LA RIORGANIZZAZIONE ED IL RILANCIO D'IMPRESA.

Ogni mese, le nostre pagine raccolgono esperienze di imprenditori coraggiosi, creativi, appassionati e protagonisti di straordinarie storie di famiglia.

**La nostra Mission:
dare voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader,
coltivare la cultura d'impresa nei Family Business.**

Leggi FamilyBiz Magazine

Raccontaci la tua Family Story

Scrivi alla Redazione FBiz

FAMIGLIA E IMPRESA

10 Strategie per Imprese forti e Famiglie di successo

Il nuovo libro di Davide Mondaini



Disponibile su Amazon



L'unico mensile monotematico dedicato
alle Imprese che fanno grande l'Italia

Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

Agosto 2023

Ottobre 2023



Mondaini Partners Magazine

Leggila sul sito

www.mondainipartners.com



sede di Milano
via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.mondainipartners.com
T. +39 0282955421

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna