

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL PIEMONTE  
ORIENTALE  
“Amedeo Avogadro”



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa  
Corso di laurea in Amministrazione,  
Controllo e Professione

Tesi in Amministrazione, Controllo e Professione

Titolo:

Caso aziendale Pastificio Rana:  
fattori di successo e gestione del passaggio generazionale

Relatore:

Professoressa Alessandra Faraudello

Candidato:

Keren Bonanno  
matricola 20029379

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

AF

# **INDICE**

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1: LE IMPRESE FAMILIARI</b>	<b>4</b>
<b>Capitolo 1.1 I caratteri distintivi delle imprese familiari</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO 2: GIOVANNI RANA</b>	<b>28</b>
<b>Capitolo 2.1 La storia della società</b>	<b>28</b>
<b>Capitolo 2.2 Passaggio Generazionale</b>	<b>39</b>
<b>Capitolo 2.3 Valori aziendali</b>	<b>52</b>
<b>Capitolo 2.4 L'impegno dell'azienda durante la pandemia COVID-19</b>	<b>60</b>
<b>Capitolo 2.5 Internazionalizzazione della società</b>	<b>62</b>
<b>Capitolo 2.6 Mancata acquisizione da parte di Barilla</b>	<b>68</b>
<b>Capitolo 2.7 Situazione economico-finanziaria dell'azienda</b>	<b>71</b>
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>94</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>95</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>103</b>

## Introduzione

Le imprese familiari costituiscono un pilastro fondamentale nell'economia globale, incarnando un'intersezione unica tra storia, tradizione, e innovazione. Esse rappresentano un tessuto di valori radicati nel tempo e tramandati di generazione in generazione. Queste imprese uniscono passato, presente e futuro in un percorso imprenditoriale che va oltre il mero profitto.

All'interno di questo contesto, l'Azienda Giovanni Rana si distingue come un esempio emblematico di eccellenza nel panorama delle imprese familiari italiane, una storia di successo tramandata nel corso delle generazioni, che ha saputo adattarsi e prosperare al mutevole contesto economico, emergendo come leader del settore della pasta fresca artigianale.

Fondata nel cuore della regione Veneto, la società ha radici saldamente ancorate nella passione, nell'impegno e nella visione di una famiglia che ha saputo trasformare un piccolo laboratorio artigianale in un impero gastronomico di portata internazionale.

Questo elaborato si propone di esaminare il fenomeno delle imprese familiari con particolare attenzione al caso studio dell'azienda Giovanni Rana. Nel corso di questo lavoro, verrà esaminata innanzitutto la natura e le peculiarità delle imprese familiari, sottolineando le loro caratteristiche distintive, i punti di forza e di debolezza di questo tipo di imprese e le cause di mortalità che portano alla cessazione dell'azienda.

Successivamente, ci immergeremo nella storia e nei passaggi chiave che hanno portato all'evoluzione dell'azienda Giovanni Rana, dall'umile inizio come laboratorio artigianale fino al suo status attuale di leader nel settore della pasta fresca e dei prodotti alimentari congelati, noti per la qualità delle materie prime utilizzate e per l'autenticità dei prodotti in tutto il mondo.

Infine, esploreremo i valori fondamentali che guidano l'azienda Giovanni Rana, dal rispetto per la tradizione alla ricerca dell'eccellenza e innovazione, i quali vengono tramandati di generazione in generazione. Verrà analizzata la sua strategia di internazionalizzazione, che avverrà a partire dall'ingresso in azienda della seconda generazione, con Gian Luca Rana, i suoi sforzi per mantenere la qualità e l'autenticità dei suoi prodotti anche a livello globale, nonché approfondiremo la situazione economica e finanziaria della società negli ultimi dieci anni, percorrendo la sua evoluzione nel tempo, alla luce delle sfide e delle opportunità che si presentano e di come nell'attuale contesto economico mondiale la società opera per garantire la sostenibilità nel lungo periodo.

# Capitolo 1: Le imprese familiari

## Capitolo 1.1 I caratteri distintivi delle imprese familiari

L'impresa familiare è disciplinata dal Codice civile agli articoli 230 bis e 230 ter.

L'articolo 230 bis <sup>1</sup> afferma: *“Salvo che sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano all'impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi.*

*Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo.*

*Ai fini della disposizione di cui al primo comma si intende come familiare il coniuge, i parenti entro il terzo grado; gli affini entro il secondo; per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo.*

*Il diritto di partecipazione di cui al primo comma è intrasferibile, salvo che il trasferimento avvenga a favore di familiari indicati nel comma precedente col consenso di tutti i partecipi. Esso può essere liquidato in danaro alla cessazione, per qualsiasi causa, della prestazione del lavoro, ed altresì in caso di alienazione dell'azienda. Il pagamento può avvenire in più annualità, determinate, in difetto di accordo, dal giudice.*

*In caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda i partecipi di cui al primo comma hanno diritto di prelazione sull'azienda. Si applica, nei limiti in cui è compatibile, la disposizione dell'articolo.*

*Le comunioni tacite familiari nell'esercizio dell'agricoltura sono regolate dagli usi che non contrastino con le precedenti norme.”*

---

<sup>1</sup> <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-primi/titolo-vi/capo-vi/sezione-vi/art230bis.html>

Mentre l'articolo 230 ter<sup>2</sup> enuncia: *“Al convivente di fatto che presti stabilmente la propria opera all'interno dell'impresa dell'altro convivente spetta una partecipazione agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, commisurata al lavoro prestato. Il diritto di partecipazione non spetta qualora tra i conviventi esista un rapporto di società o di lavoro subordinato.”*

Questa è la definizione di impresa familiare all'interno del Codice civile, ma in dottrina troviamo diverse definizioni proposte dagli studiosi per definire le imprese familiari.

Non esiste una definizione univoca ed ogni studioso si concentra su uno o più aspetti che caratterizzano questo tipo di impresa.

A partire<sup>3</sup> dagli anni Sessanta, fino agli anni Ottanta, tra le varie definizioni che vennero proposte, tra cui quella di Donnelly, proposta nel 1964, si associavano elementi razionali ad elementi irrazionali. Come l'efficienza ed efficacia della gestione con elementi quali ad esempio i vincoli di parentela.

Barry, nel 1975, e Barnes ed Herson, nel 1976, analizzarono il concetto di proprietà e controllo, considerando imprese familiari quelle in cui una parte significativa dei voti o la proprietà dell'azienda è controllata da uno o più membri di una sola famiglia.

Negli anni Ottanta si iniziò a contrapporre le imprese familiari ad imprese non familiari, considerando come i tratti peculiari di queste imprese potevano influire sull'impresa stessa, sulla presa di decisioni, sulle performance economico-finanziarie, rispetto ad imprese non familiari.

Stern, nel 1986, sostiene che affinché si possa parlare di family business è sufficiente che il business sia posseduto e gestito da almeno un membro di una o più famiglie.

Per Channon, 1971, e Ward, 1988, affinché si possa parlare di impresa familiare devono essersi succedute almeno due generazioni.

Litz, nel 1995, individuò due tipologie di approccio: lo structured-based approach il quale considera parametri quali la proprietà ed il controllo, questi parametri sono distinti rispetto alle situazioni personali dei familiari; il secondo approccio è l'intention-based approach che si basa sul comportamento che hanno i familiari all'interno del business, considerando le

---

<sup>2</sup> [https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-primi/titolo-vi/capo-vi/sezione-vi/art230ter.html?utm\\_source=internal&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=articolo&utm\\_content=nav\\_art\\_succ\\_dispositivo](https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-primi/titolo-vi/capo-vi/sezione-vi/art230ter.html?utm_source=internal&utm_medium=link&utm_campaign=articolo&utm_content=nav_art_succ_dispositivo)

<sup>3</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

dinamiche che intercorrono in azienda e come queste influenzano gli obiettivi e le strategie, questo approccio è più soggettivo rispetto al primo.

Altri studiosi, come Churchill ed Hatten nel 1987, ma anche Habbershon, Williams e Mcmillian nel 2003, considerano un'impresa familiare quando il family business è legato alla volontà di trasmettere l'azienda di generazione in generazione, creando valore.

Secondo Corbetta<sup>4</sup>, nel 1995, un'impresa si definisce familiare quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, affinità o solide alleanze detengono una quota del capitale di rischio significativo e tale da condizionare e controllare le decisioni dell'impresa.

Egli individuò quattro classi di aziende familiari: aziende domestiche; tradizionali; allargate ed aperte, inoltre utilizzò tre variabili quali: il modello di proprietà del capitale dell'impresa; la presenza di familiari negli organi di controllo e la dimensione dell'azienda.

Le aziende domestiche sono quelle di piccole dimensioni in cui la proprietà è assoluta o ristretta e il coinvolgimento della famiglia nella governance o nel management è assoluta.

Le aziende tradizionali in genere sono più grandi di quelle domestiche e si ha un coinvolgimento di membri esterni alla famiglia negli organi direttivi.

Le aziende allargate sono quelle in cui la proprietà è sempre in mano ai familiari, ma si ha un numero maggiore di azionisti, e nel Consiglio di Amministrazione si ha la presenza anche di soggetti esterni alla famiglia.

Infine, abbiamo le aziende aperte, con dimensione molto estesa e complessità maggiore e con azionisti che possono discendere dal fondatore, quindi provenire dalla famiglia, o azionisti esterni ad essa.

Secondo Corbetta, inoltre, le aziende familiari possono essere distinte per il ruolo che esse hanno nel promuovere il fattore imprenditoriale, in questo caso abbiamo due modelli: il modello della famiglia e il modello dinastico.

Il modello della famiglia si basa sull'imprenditorialità individuale considerando che ogni soggetto può esplicitare al meglio le proprie capacità imprenditoriali se prende in autonomia le proprie decisioni ed è staccato da altri componenti della famiglia.

Il modello dinastico, invece, si caratterizza per una diffusione all'interno della famiglia dell'imprenditorialità, la quale viene poi tramandata di generazione in generazione.

Villalonga<sup>5</sup> ed Amit nel 2006, definiscono un'impresa familiare quando la soglia minima di partecipazione al capitale sociale da parte della famiglia è il 20%.

---

<sup>4</sup> Corbetta Guido, 2010, Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo, Egea, Milano.

<sup>5</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

Anche il Family Business Group, organo della Commissione dell'Unione Europea ha proposto una definizione di impresa familiare: *“A firm, of any size, is a family enterprise if: The majority of votes is in possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in a possession of their spouses, parents, child or children’s direct heirs. The majority of votes may be indirect or direct. At least one representative of the family or kin is involved in the management or administration of the firm. Listed companies meet the definition of family enterprise if the person(s) who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the right to vote mandated by their share capital”*.

Secondo<sup>6</sup> questa definizione, a prescindere dalle sue dimensioni, un'impresa viene definita familiare se: almeno una persona della famiglia è coinvolta nella gestione dell'impresa; la maggioranza dei voti in assemblea è in possesso della persona che ha fondato l'impresa o di colui che ha acquisito il capitale sociale dell'impresa; per le società quotate la percentuale di voti della famiglia deve essere pari al 25%; la maggioranza dei voti può essere diretta o indiretta.

Perché<sup>7</sup> sia applicata la disciplina relativa alle imprese familiari, è necessario che siano soddisfatte le seguenti quattro condizioni.

La prima condizione riguarda il coinvolgimento dei familiari nella prestazione dell'attività lavorativa.

Questi familiari includono il coniuge, i parenti fino al terzo grado e gli affini fino al secondo grado. L'attività lavorativa in questione può rientrare in qualsiasi forma di lavoro, sia essa subordinata o autonoma.

La seconda condizione si riferisce alla continuità e predominanza della partecipazione dei familiari.

La partecipazione dei familiari non deve avvenire in modo sporadico o occasionale. Non è obbligatorio che l'attività lavorativa sia a tempo pieno e può essere compatibile con altre forme di occupazione lavorativa.

La terza condizione tocca la durata del rapporto familiare, il quale deve essere per l'intera esistenza dell'impresa.

---

<sup>6</sup> Farauello Alessandra, Morelli Chiara, Songini Lucrezia, 2019, Strategia e organizzazione delle imprese familiari, Pearson, Milano.

<sup>7</sup> <https://www.wikilabour.it/dizionario/impresa/impresa-familiare/#:~:text=230-bis>

È essenziale che il rapporto familiare persista durante tutta la vita dell'impresa. Ad esempio, il divorzio tra coniugi può interrompere il legame tra l'ex coniuge e l'impresa.

La quarta condizione riguarda l'assenza di un diverso tipo di rapporto tra familiari e impresa. Le parti coinvolte possono stabilire il loro rapporto in modo diverso, persino configurandolo come un rapporto di lavoro subordinato, a condizione che siano presenti tutti i requisiti della subordinazione.

I membri della famiglia, come accennato pocanzi nella prima condizione, che possono partecipare all'impresa familiare sono:

- Coniuge: è importante notare che il divorzio interrompe il legame familiare, mentre la separazione no. Inoltre, la giurisprudenza della Cassazione ha stabilito che anche una moglie casalinga che contribuisce alla produttività dell'impresa, ad esempio, occupandosi della contabilità o della gestione amministrativa, può essere considerata un lavoratore familiare e quindi un partecipante dell'impresa. Tuttavia, non rientra tra le prestazioni lavorative soggette alla disciplina dell'art. 230-bis il lavoro domestico derivante dagli obblighi normali che gravano sui coniugi.
- Parenti entro il terzo grado: questa categoria include discendenti come:
  - Figli (includendo figli adottivi e naturali), nipoti (figli dei figli) e pronipoti (figli dei nipoti);
  - Ascendenti come: genitori, nonni e bisnonni;
  - Parenti collaterali come: sorelle, fratelli, nipoti (figli di sorelle e fratelli) e zii.
- Affini (parenti del coniuge) entro il secondo grado.

Questa categoria comprende: suoceri, generi, nuore, cognati e cognate.

I membri della famiglia hanno dei diritti, diritti che possono essere patrimoniali o amministrativi.

Tra i diritti patrimoniali troviamo: il diritto al mantenimento; il diritto alla partecipazione agli utili; il diritto sui beni acquistati con gli utili; diritto sugli incrementi dell'azienda; infine, diritto di prelazione sull'azienda in caso di divisione ereditaria o trasferimento dell'azienda.

Il diritto al mantenimento consiste nel diritto di ricevere quanto è necessario per soddisfare le necessità di vita ed è garantito a chi non ha un reddito proprio o non dispone di un reddito sufficiente. Questo diritto è uguale per tutti i familiari, indipendentemente dalla quantità e dalla qualità del lavoro svolto da ciascuno e non tiene conto delle performance dell'impresa. Se i familiari godono già di un diritto al mantenimento per altri motivi, in genere non è possibile cumulare tali diritti.

Diritto alla partecipazione agli utili; la distribuzione degli utili può avvenire attraverso due criteri principali.

Il primo criterio considera il compenso che verrebbe normalmente corrisposto a un lavoratore subordinato o autonomo che svolge le stesse mansioni del familiare.

Il secondo criterio è basato sul valore complessivo dell'azienda.

La distribuzione degli utili dovrebbe verificarsi al momento della cessazione dell'impresa o della prestazione lavorativa. Questo perché i lavoratori familiari già godono del diritto al mantenimento, per cui gli utili possono essere impiegati per l'acquisto di beni.

I familiari hanno un diritto sui beni acquistati con gli utili, questo diritto non implica che più soggetti sono titolari di un bene, ma rappresenta un credito vantato dai familiari nei confronti dell'imprenditore e che potranno far valere al momento della cessazione dell'impresa o della loro prestazione lavorativa.

Anche il diritto sugli incrementi dell'azienda è basato sulla quantità e sulla qualità del lavoro svolto da ciascun familiare.

Il diritto di prelazione sull'azienda in caso di divisione ereditaria o trasferimento dell'azienda consente ai lavoratori familiari di avere la priorità rispetto ad altri possibili acquirenti in caso di trasferimento dell'azienda e rispetto ad altri eredi in caso di divisione ereditaria. Questo diritto è garantito ai lavoratori familiari indipendentemente dalla quantità e dalla qualità del loro contributo. Possono esercitarlo congiuntamente o separatamente. In caso di trasferimento dell'azienda, il diritto di prelazione si applica sia quando l'azienda viene trasferita nel suo complesso sia quando viene trasferito un singolo ramo (poiché un ramo d'azienda è in grado di operare autonomamente), ma non si applica per il trasferimento di beni individuali.

Per quanto riguarda i diritti amministrativi, nei casi in cui i familiari partecipano all'impresa familiare, essi detengono poteri decisionali nelle questioni di maggiore rilevanza, e tali decisioni sono solitamente prese a maggioranza. In questo contesto, ogni voto ha lo stesso peso, e coloro che non godono della piena capacità legale di agire sono rappresentati da chi esercita l'autorità legale su di loro.

Le decisioni di primaria importanza che rientrano nell'ambito dei poteri decisionali dei familiari includono: l'uso degli utili e degli incrementi; le questioni relative alla gestione straordinaria dell'impresa; le scelte riguardanti gli orientamenti produttivi; la possibile cessazione dell'attività imprenditoriale.

Per le decisioni riguardanti gli atti di ordinaria amministrazione, queste vengono prese direttamente dall'imprenditore che rimane responsabile degli atti che ha compiuto nei confronti di terzi.

I poteri di amministrazione dei familiari non si estendono al di fuori dell'ambito dell'impresa, e pertanto le decisioni e gli atti intrapresi dall'imprenditore contro il parere dei familiari mantengono la loro validità nei confronti di terzi, ma possono essere considerati illegittimi all'interno delle dinamiche familiari. In tal caso, i familiari avranno diritto a richiedere un risarcimento per eventuali danni subiti.

La famiglia influenza la direzione strategica dell'impresa e ne mantiene il controllo di generazione in generazione, in quest'azienda i valori e la cultura della famiglia diventano valori e cultura dell'impresa stessa.

La famiglia nel corso delle generazioni ha una visione definita dell'azienda e, tramite idee di business, persegue tale visione.

Le aziende familiari medio-grandi registrano performance reddituali elevate e consistenti tanto da affermare che si trattano di un modello vincente.

Da questo modello si possono estrapolare una serie di punti di forza, quali:

- Esistenza di una relazione più stretta tra rischio e responsabilità personale, poiché i membri della famiglia hanno un coinvolgimento diretto nell'attività aziendale. Questo legame si deve al fatto che i risultati aziendali hanno un impatto significativo sulla loro situazione finanziaria e personale, motivandoli a prendere decisioni ponderate e ad assumersi direttamente le responsabilità.
- Legame familiare tra i proprietari che consente di accumulare e trasmettere competenze di alto livello e relazioni di valore. La stretta relazione familiare tra i proprietari nelle imprese familiari offre un ambiente in cui è più probabile che le competenze e le conoscenze di alto livello vengano condivise e trasmesse di generazione in generazione. Inoltre, questa connessione familiare crea un ambiente di fiducia che facilita lo sviluppo di relazioni di valore con partner aziendali e clienti nel lungo termine.
- Bilanciamento di poteri tra proprietari e management, cruciale per garantire una gestione efficace ed equa dell'azienda.
- Cultura familiare che svolge un ruolo fondamentale nell'orientare le dinamiche aziendali e le decisioni, influenzando i valori, le tradizioni e la visione dell'azienda.

- Maggior capacità di affrontare le difficoltà e tensione al reinvestimento degli utili. Il reinvestimento<sup>8</sup> degli utili nelle imprese familiari può contribuire a una maggiore resilienza in quanto i membri della famiglia tendono a condividere una visione a lungo termine per l'azienda e sono più disposti a lavorare insieme per superare le sfide finanziarie o le tensioni che potrebbero emergere durante il processo di reinvestimento ed hanno una maggior capacità di trasformare le minacce in opportunità imprenditoriali. Ciò può favorire una gestione più sostenibile delle risorse finanziarie e un approccio più coeso alla crescita e allo sviluppo aziendale.
- Minore burocrazia e impersonalità poiché le decisioni sono gestite da membri della stessa famiglia. Questo<sup>9</sup> può facilitare la comunicazione e la presa di decisioni più agili, in quanto la presa di decisioni è concentrata nelle mani di pochi soggetti o di un soggetto solo, prendendo così le scelte in maniera informale. Ciò potrebbe anche comportare sfide in termini di professionalità e neutralità.
- Benefici finanziari, ad esempio: una maggiore stabilità a lungo termine; una gestione finanziaria prudente; una maggiore flessibilità nelle decisioni finanziarie e un focus sull'accumulo e la preservazione del patrimonio familiare.
- Conoscenza del business spesso basata su una storia di lunga data e una profonda comprensione delle operazioni aziendali, passata di generazione in generazione.
- Orientamento al lungo periodo in quanto si vuole tramandare l'azienda di generazione in generazione ed è dovuto dall'intreccio degli obiettivi della famiglia con quelli del business. Ci si concentra sulla preservazione del patrimonio e sulla creazione di valore duraturo, ottenendo performance maggiori rispetto alle imprese non familiari.

Questo orientamento si riflette nella pianificazione strategica, nell'investimento in relazioni a lungo termine con clienti, fornitori e dipendenti e nella gestione responsabile delle risorse finanziarie.

- Forte motivazione dei membri della famiglia a raggiungere il successo in quanto il successo dell'impresa diventa successo della famiglia. Questa motivazione può derivare dalla passione per il business di famiglia, dall'orgoglio nell'ottenere risultati duraturi o dalla responsabilità nei confronti delle generazioni future.

---

<sup>8</sup> <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/teoria-in-pratica/strategia-imprenditorialita-e-governance/la-resilienza-delle-imprese-familiari>

<sup>9</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

Tale impegno può alimentare la dedizione e la resilienza necessarie per affrontare le sfide aziendali e perseguire obiettivi ambiziosi nel lungo periodo.

- Possibilità di utilizzare l'immagine della famiglia come immagine dell'azienda (punto di forza sfruttato dalla famiglia Rana nelle proprie campagne pubblicitarie.)
- Sviluppo di competenze specifiche per l'azienda tra i membri della famiglia, per soddisfare esigenze aziendali specifiche.
- Condivisione di forti legami sociali tra i membri della famiglia che contribuiscono alla coesione e alla fiducia all'interno dell'azienda. Questi legami possono facilitare la comunicazione aperta e il supporto reciproco.
- Riduzione dei costi di controllo in quanto la gestione è spesso concentrata tra i membri della famiglia richiedendo meno supervisione esterna.
- Conservazione della reputazione dell'azienda attraverso il mantenimento di elevati standard qualitativi. Nelle imprese familiari, il mantenimento di elevati standard qualitativi è cruciale per preservare la reputazione aziendale e per garantire la continuità e il successo nel lungo termine. La qualità diventa un pilastro fondamentale per il mantenimento della fiducia, dell'integrità e dell'eredità familiare.
- Contesto<sup>10</sup> più favorevole all'inserimento e alla crescita professionale di donne, fino a raggiungere i livelli più elevati, con una percentuale di donne capo d'azienda maggiore nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari. Nelle imprese familiari inoltre è più agevole mantenere un equilibrio tra lavoro e famiglia; infatti, è frequente che le donne capo d'azienda nelle imprese familiari abbiano figli, mentre in quelle non familiari è meno frequente.

Questi punti di forza non sono da intendersi in maniera assoluta per tutte le imprese familiari, dipende<sup>11</sup> dal modo in cui i potenziali vantaggi derivanti da essere un'impresa familiare vengono sfruttati.

---

<sup>10</sup> Gnan Luca, Montemerlo Daniela, 2008, Le PMI familiari in Italia tra tradizione e novità, Egea, Milano.

<sup>11</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

Esistono, infatti, imprenditori che non sono in grado di sfruttare i vantaggi delle imprese familiari e realizzare percorsi di crescita significativi e performance adeguate, in questo caso<sup>12</sup> vengono fuori alcuni dei punti di debolezza delle imprese familiari, quali:

- Nepotismo. Con questo concetto si indica promuovere o favorire i propri parenti in virtù della loro relazione familiare, senza tener conto delle loro reali capacità o competenze manageriali o imprenditoriali. In altre parole, il nepotismo si verifica quando le persone vengono beneficate o svantaggiate in base ai legami di parentela anziché al merito o alle qualifiche, avendo così un impatto negativo sulla meritocrazia e sui processi di selezione e promozione in azienda.
- Litigi tra familiari. Questi possono scaturire da: successione e leadership; ruoli e responsabilità; differenze di opinione; comunicazione insufficiente; sentimenti personali; mancanza di una struttura di governance adeguata; ego e orgoglio.  
I litigi all'interno della famiglia possono influire negativamente sulle prestazioni aziendali, sulla morale dei dipendenti e sulla percezione dell'azienda da parte dei clienti, dei fornitori e degli investitori.
- Volontà dei familiari di mantenere il controllo anche a costo di indebitare l'azienda per preservare la gestione familiare e le tradizioni aziendali. Tuttavia, è importante bilanciare questa volontà con una gestione finanziaria prudente per evitare rischi eccessivi o un carico di debito insostenibile che potrebbe mettere a rischio la stessa sopravvivenza dell'azienda.
- Chiusura al contributo di persone esterne alla famiglia al governo e gestione dell'impresa per preservare il controllo familiare e la cultura aziendale. Tuttavia, questa chiusura potrebbe limitare l'accesso a competenze esterne e prospettive che potrebbero essere vantaggiose per l'azienda.
- Minor accesso al mercato dei capitali in quanto spesso l'azienda è finanziata dai membri della famiglia stessa, limitando le possibilità di crescita.
- Tensioni finanziarie che possono emergere a causa di diverse dinamiche: come la divisione delle risorse tra i membri della famiglia, la necessità di finanziare la crescita aziendale e il mantenimento del controllo familiare.

---

<sup>12</sup> Farudello Alessandra, Morelli Chiara, Songini Lucrezia, 2019, *Strategia e organizzazione delle imprese familiari*, Pearson, Milano.

- Organizzazione confusa che può derivare da una mancanza di chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità all'interno dell'impresa. Questa confusione può dipendere da una comunicazione inefficace o dalla sovrapposizione di responsabilità. La mancanza di chiarezza può portare a inefficienze operative, decisioni errate e conflitti tra i membri dell'azienda. È fondamentale stabilire una struttura organizzativa chiara e definire chiaramente i compiti e le responsabilità di ciascun membro del team per migliorare l'efficacia aziendale.
- Sindrome del bambino viziato, questa può manifestarsi quando un membro della famiglia riceve privilegi o trattamenti speciali non meritati all'interno dell'azienda, il che può avere un impatto negativo sulla gestione e sulle dinamiche aziendali. In questa circostanza non si va per meritocrazia ma bensì ci si basa sul fatto di far o meno parte della famiglia.
- Regole paternalistiche e autocratiche le quali si riferiscono a un modello di gestione aziendale in cui il controllo e l'autorità sono esercitati in modo centralizzato da una figura dominante o da una leadership familiare, spesso senza molta partecipazione o consultazione degli altri membri dell'azienda. Questo approccio può essere efficace in alcune situazioni, ma può anche limitare la creatività, l'innovazione e il coinvolgimento dei dipendenti. Inoltre, può portare a tensioni e insoddisfazione tra i membri non familiari dell'organizzazione o tra i membri della famiglia stessa se non gestito con attenzione.
- Drammi nelle successioni generazionali, essi si riferiscono a conflitti, tensioni o problemi che sorgono durante il processo di passaggio di controllo da una generazione all'altra. Questi drammi possono derivare da divergenze di opinione, aspettative non soddisfatte, conflitti di personalità o una mancanza di preparazione adeguata alla successione. Gestire con successo le transizioni generazionali richiede una comunicazione aperta, una pianificazione accurata e una comprensione delle dinamiche familiari e aziendali. La volontà<sup>13</sup> di trasferire l'azienda alle successive generazioni spesso va oltre le reali capacità dei diversi soggetti creando perciò problemi all'impresa e alla famiglia, per questo è necessario allargare la compagine sociale, inserendo anche manager esterni all'azienda.

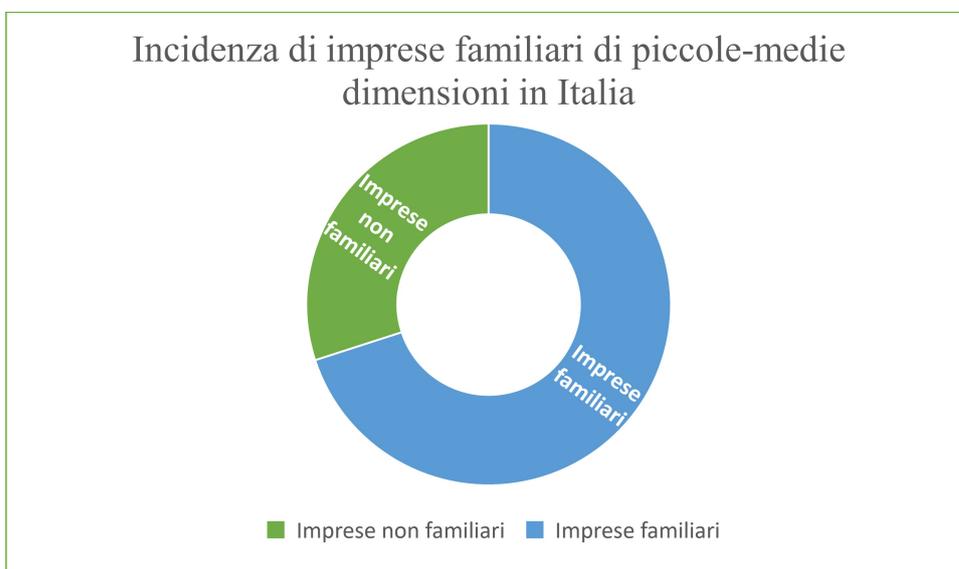
---

<sup>13</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

Punti di forza	Punti di debolezza
Stretta relazione tra rischio e responsabilità personale	Nepotismo
Legame familiare che consente di trasmettere e accumulare competenze di alto livello e relazioni di valore	Litigi tra familiari
Bilanciamento di poteri tra proprietà e management	Mantenere il controllo anche a costo di indebitare l'azienda
Cultura familiare	Chiusura al contributo di persone esterne
Maggior capacità di affrontare le difficoltà	Minor accesso al mercato dei capitali
Tensione al reinvestimento degli utili	Tensioni finanziarie
Minor burocrazia e impersonalità	Organizzazione confusa
Benefici finanziari	Sindrome del bambino viziato
Conoscenza del business	Regole paternalistiche e autocratiche
Orientamento al lungo periodo	Drammi nelle successioni generazionali
Forte motivazione a raggiungere il successo	
Immagine della famiglia come immagine dell'azienda	
Sviluppo di conoscenze specifiche	
Condivisione di forti legami sociali	
Elevati standard qualitativi	

Le imprese familiari<sup>14</sup>, come per il resto delle imprese, nell'anno 2020 causa covid hanno riscontrato per circa il 60% dei casi un calo della domanda la quale si riflette sui fatturati e sui redditi, ma nonostante questo, si sono dimostrate più solide e stabili, nonché più ottimiste e pronte a reagire rispetto alle imprese non a stampo familiare, questo grazie ad alcuni aspetti quali: meno problemi di liquidità; minore necessità di modificare la clientela o il prodotto; pronta attuazione dello smart working; attesa di un aumento del fatturato estero nell'anno successivo rispetto alle imprese non familiari.

In Italia le imprese familiari sono molto diffuse, il 65%<sup>15</sup> delle imprese italiane è di tipo familiare, con circa 101 mila imprese familiari, la maggior diffusione di imprese familiari la troviamo nelle imprese di piccole-medie dimensioni in quanto il 70% di queste sono imprese familiari.



Esse creano valore, contribuiscono alla ricchezza di un paese generando l'80%<sup>16</sup> del PIL della Penisola e generano una percentuale non indifferente di posti di lavoro pari a circa il 75% della popolazione.

<sup>14</sup> [https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-imprese-familiari-resistono-criasi-e-prevedono-crescere-2021-ADGEdiQB?refresh\\_ce&nof](https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-imprese-familiari-resistono-criasi-e-prevedono-crescere-2021-ADGEdiQB?refresh_ce&nof)

<sup>15</sup> <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/02/16/family-business-successione/>

<sup>16</sup> <https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/trend/2022/04/11/news/retail-imprese-familiari-primato-in-italia-345019650/>

Un aspetto particolare è la presenza di leader ultrasessantenni aumentati negli ultimi dieci anni passando dal 14,9% al 24,4%, portando all'attenzione il problema del passaggio generazionale.

Per essere definita come impresa familiare un'impresa deve avere determinate caratteristiche.

L'impresa familiare<sup>17</sup> ha delle caratteristiche che si riconducono a:

- Influenza della famiglia nella direzione strategica dell'impresa.
- Intenzione della famiglia di mantenere il controllo dell'impresa di generazione in generazione.
- I valori e la cultura della famiglia diventano valori e cultura dell'impresa stessa.
- Risorse e capacità uniche, inseparabili e sinergiche derivanti dalle interazioni familiari e dal controllo della famiglia.
- Peculiari risorse e competenze, come la familiarità, la cultura della famiglia diventa cultura dell'impresa.
- Visione definita della famiglia nel corso delle generazioni.

Le strategie di business e della famiglia si condizionano a vicenda.

- Perseguire e mantenere la visione dell'azienda mettendo in atto pratiche di business adatte.
- Coincidenza tra proprietà, governance e management, spesso in mano a familiari. Nelle<sup>18</sup> imprese familiari troviamo tre sfere di influenza che spesso possono coincidere tra di loro, che sono: proprietà, famiglia ed impresa.

Come vediamo dall'immagine<sup>19</sup>, possiamo avere soggetti che appartengono solo alla famiglia ma non hanno partecipazioni all'interno della società o funzione direttiva; soggetti proprietari dell'impresa ma che non fanno parte della famiglia o hanno funzioni manageriali; manager esterni alla famiglia senza la proprietà dell'impresa; soggetto appartenente alla famiglia e proprietario dell'impresa; manager esterno alla famiglia con partecipazioni all'interno dell'impresa; membro della famiglia che partecipa alla direzione dell'impresa ma non ha quote della stessa; ed infine possiamo

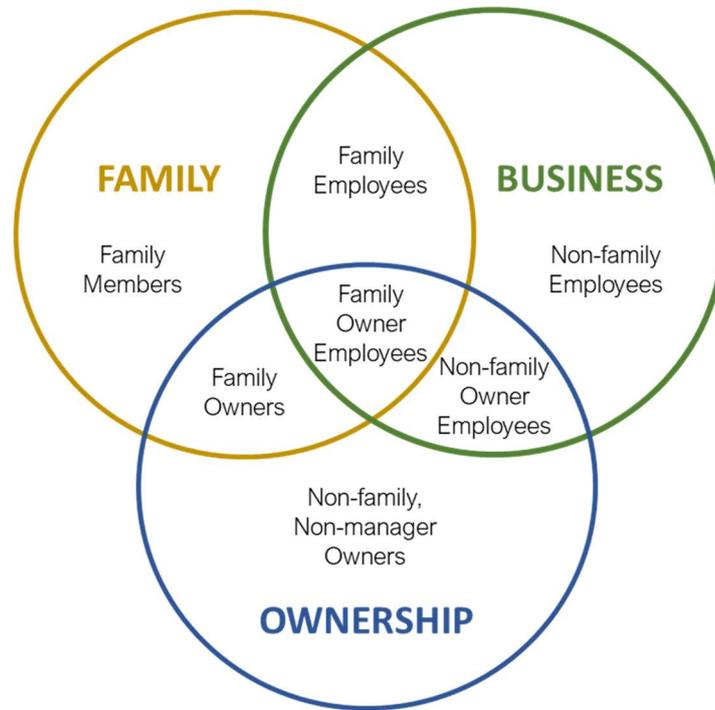
---

<sup>17</sup> Faraudello Alessandra, Morelli Chiara, Songini Lucrezia, 2019, Strategia e organizzazione delle imprese familiari, Pearson, Milano.

<sup>18</sup> <https://www.tesionline.it/appunti/economia/impres-familiari/le-sfere-di-influenza-e-i-conflitti-di-agenzia/1078/10>

<sup>19</sup> <https://www.primequadrant.com/insights/governance-and-the-family-enterprise>

avere un soggetto che fa parte di tutte le 3 sfere, soggetto che fa parte della famiglia, ha quote della stessa e partecipa attivamente nella sua direzione.



*Le 3 sfere di influenza*

- I ruoli all'interno dell'impresa e della famiglia si sovrappongono, questi possono portare a relazioni conflittuali. All'interno<sup>20</sup> dell'impresa familiare troviamo due sub-sistemi: nel primo la famiglia prevale sull'impresa, in questo caso gli obiettivi familiari condizionano le scelte strategiche aziendali ed il management è in via esclusiva o prevalente a membri della famiglia. Nel secondo l'impresa prevale sulla famiglia, in quest'altro caso la maggior parte delle risorse finanziarie sono destinate all'impresa, creando una separazione tra patrimonio personale e patrimonio aziendale. In questo sub-sistema è più probabile la partecipazione nel management aziendale di membri esteri alla famiglia.
- Visione a medio-lungo termine dell'azienda.

---

<sup>20</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

Attraverso studi condotti<sup>21</sup>, sia a livello nazionale che internazionale emergono elementi condivisibili che permettono a un'impresa di perdurare nel tempo, questi elementi sono riconducibili a: identità nel nome della famiglia e come essa viene percepita dai vari stakeholders; solida reputazione economico-patrimoniale data dalla qualità dei prodotti, dall'innovazione dalla capacità di gestire i rischi e all'utilizzo ottimale della capacità produttiva; importanza del prodotto, il quale ha una qualità eccellente e un elevato grado di innovazione; capacità di cogliere opportunità sia dell'ambiente interno che esterno; attenzione al cliente attraverso relazioni solide, leali e durature con la clientela grazie all'attenzione delle sue esigenze; importanza della famiglia all'interno della governance in quanto le vicende familiari condizionano quelle aziendali e viceversa; leadership che permette di dimostrare l'attitudine dell'imprenditore a trasmettere valori familiari in valori aziendali; ed infine apertura ai mercati internazionali per rispondere alle pressioni competitive e di adeguarsi ai cambiamenti economici.

Il successo di un'impresa dipende molto dai fattori elencati pocanzi, ad esempio, le imprese centenarie utilizzano frequentemente una strategia che viene definita: family branding, evidenziando quanto il nome della famiglia sia importante e crea valore.

Viene data molta importanza alle relazioni con i propri fornitori, inoltre le imprese longeve effettuano investimenti per migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti e del territorio in cui sono insediate.

Le imprese familiari<sup>22</sup> verso il territorio hanno delle responsabilità: esse devono essere portatrici di valori etici e familiari; devono cercare di tutelare l'ambiente locale; promuovere e svilupparsi economico-socialmente ed assumersi delle responsabilità con gli stakeholders, quali ad esempio i lavoratori. L'impresa, facendo ciò, può godere di un rapporto più diretto e immediato con i suoi stakeholders, basato sulla fiducia reciproca.

Il radicamento<sup>23</sup> verso il territorio è fonte di forza per le imprese familiari. A volte costituisce un vantaggio in quanto il valore del brand è collegato a quella particolare location oppure permette di creare una fitta rete di fornitori di prodotti e servizi di ottima qualità, risorsa che non sempre è replicabile.

---

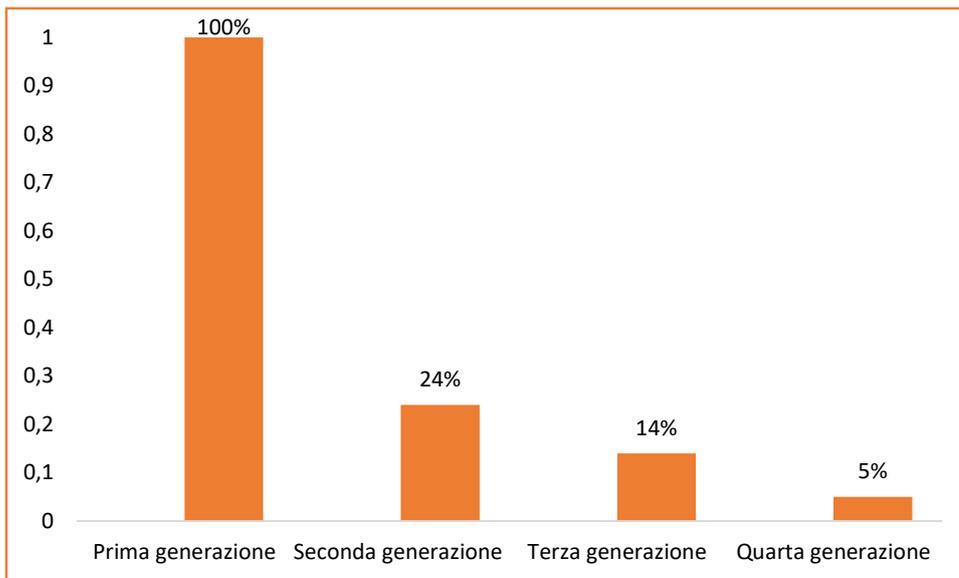
<sup>21</sup> Faraudello Alessandra, Morelli Chiara, Songini Lucrezia, 2019, *Strategia e organizzazione delle imprese familiari*, Pearson, Milano.

<sup>22</sup> Vola Paola, 2012, *La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms*, G. Giappichelli, Torino.

<sup>23</sup> Corbetta Guido, 2010, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

Il territorio però deve essere la base dal quale partire per creare delle opportunità di crescita estendendosi a livello internazionale per poi ritornare nel territorio con nuove conoscenze e relazioni.

In Italia solo il 24%<sup>24</sup> delle imprese familiari arriva alla seconda generazione, il 14% alla terza e solo il 5% arriva alla quarta generazione e molto<sup>25</sup> spesso il ruolo del manager e imprenditore spesso coincidono.



*Percentuale di aziende nei passaggi generazionali*

La causa di mortalità maggiore delle imprese familiari è data dal passaggio generazionale, fase più delicata dell'impresa.

Il passaggio generazionale<sup>26</sup> è un processo molto delicato che deve essere programmato e pianificato con estrema cura e mai dato per scontato per evitare la mortalità dell'impresa ed evitare di rendere la successione un momento critico della vita aziendale, ma bisogna assicurarne la continuità e lo sviluppo in un clima di equilibrio.

È necessario coinvolgere nel processo di pianificazione della successione tutti i membri della famiglia comunicando la successione in maniera efficace e coinvolgendo professionisti competenti in materia.

<sup>24</sup> <https://www.anitaitaiani.it/impresa-familiare-la-prassi-del-passaggio-generazionale/>

<sup>25</sup> <https://www.veronasera.it/economia/aziende-genitori-figli-passaggio-generazionale-testimonianza-giovanni-rana-7-ottobre-2018-.html>

<sup>26</sup> Faraulo Alessandra, Morelli Chiara, Songini Lucrezia, 2019, Strategia e organizzazione delle imprese familiari, Pearson, Milano.

Il fondatore o capo famiglia per cedere il posto alla nuova generazione deve fare un passo indietro lasciando libertà di scelta e di prendere in mano le redini dell'azienda, però non sempre questo succede, per diverse motivazioni.

Alcune delle cause di mortalità delle imprese familiari possono essere date da conflitti interni alla famiglia o dal fatto che i figli non vogliono seguire il business aziendale ma intendono intraprendere altre strade non completando il passaggio generazionale, oppure non hanno le competenze, capacità, attitudini e conoscenze necessarie per proseguire l'attività di famiglia e quindi essere inadeguati a guidare l'impresa, in questo caso è necessario prendere un soggetto esterno all'azienda che aiuti la nuova generazione a gestirla. La gestione passa in mano a soggetti esterni, mentre la proprietà rimane in mano alla famiglia.

In alcuni casi è la vecchia generazione che fa fatica a tirarsi indietro dall'azienda e lasciare spazio alla nuova. Il padre fondatore può essere una persona onnisciente e questo può portare ad entrare in conflitto con i figli più brillanti, creando tensioni quando i figli o i successori, che possono essere altamente competenti e brillanti, cercano di introdurre nuove idee o approcci che potrebbero divergere dalla visione del fondatore.

Il conflitto potrebbe sorgere se il fondatore non è disposto a cedere il controllo o ad adattarsi ai cambiamenti del mercato o dell'industria.

In altri casi potrebbe essere presente il fenomeno<sup>27</sup> dell'ape regina<sup>28</sup>, presente nel passaggio generazionale tutto al femminile, da madre a figlia o verso un'altra donna. Questo fenomeno consiste nell'ostacolare l'ingresso di altre donne nel management dell'impresa, ostacolando la crescita professionale e la carriera.

La sindrome dell'ape regina è un concetto psicologico ispirato all'osservazione delle api all'interno di un alveare. In contesti umani, si riferisce a un comportamento in cui alcune donne perpetuano stereotipi di genere e discriminano altre donne, soprattutto in ambienti competitivi o tradizionalmente maschili.

Questo comportamento può avere conseguenze significative sulle persone coinvolte e contribuisce a creare un ambiente di lavoro ostile.

Le cause di questo fenomeno sono: la pressione sociale, la mancanza di modelli di riferimento e le insicurezze personali.

---

<sup>27</sup> <https://psiche.santagostino.it/sindrome-ape-regina/>

<sup>28</sup> <https://www.tesionline.it/appunti/economia/imprese-familiari/le-donne-nelle-imprese-famigliari/1078/8>

La pressione sociale si riscontra ad esempio quando le donne possono sentirsi sotto pressione per competere tra loro, specialmente in settori o ambienti di lavoro in cui sono in minoranza, spingendole a dimostrare la propria superiorità.

Mancanza di modelli di riferimento per sottorappresentazione in ruoli di leadership, per questo esse possono cercare di dimostrare la loro legittimità in modi competitivi o ostili verso altre donne.

Le insicurezze personali o la bassa autostima possono portare alcune persone a cercare di sopraffare gli altri per affermarsi.

Nell'ambito delle api, l'ape regina rappresenta il fulcro della colonia, la femmina dominante che può riprodursi, mentre le altre api svolgono ruoli specifici al suo servizio. Questo simbolismo si riflette nell'ambito umano quando una donna in posizione di potere adotta comportamenti che minano la fiducia delle altre donne e le relegano a ruoli subordinati. Come l'ape regina, queste donne possono diventare simboli di autorità e competitività, a discapito delle altre.

Riconoscere e affrontare la sindrome dell'ape regina è cruciale per promuovere ambienti di lavoro equi e inclusivi. Segnali tipici possono includere discorsi negativi costanti sulle altre donne, atteggiamenti passivo-aggressivi e un costante desiderio di dimostrare superiorità.

Per prevenire questa sindrome, è importante: promuovere la consapevolezza delle dinamiche di genere sul luogo di lavoro; favorire la collaborazione invece della competizione tra le donne oppure offrire opportunità di leadership che valorizzano sia le qualità tradizionalmente maschili che femminili.

Inoltre, fornire sostegno psicologico a coloro che manifestano questa sindrome può aiutare a indagare sulle carenze emotive profonde che potrebbero esserci dietro.

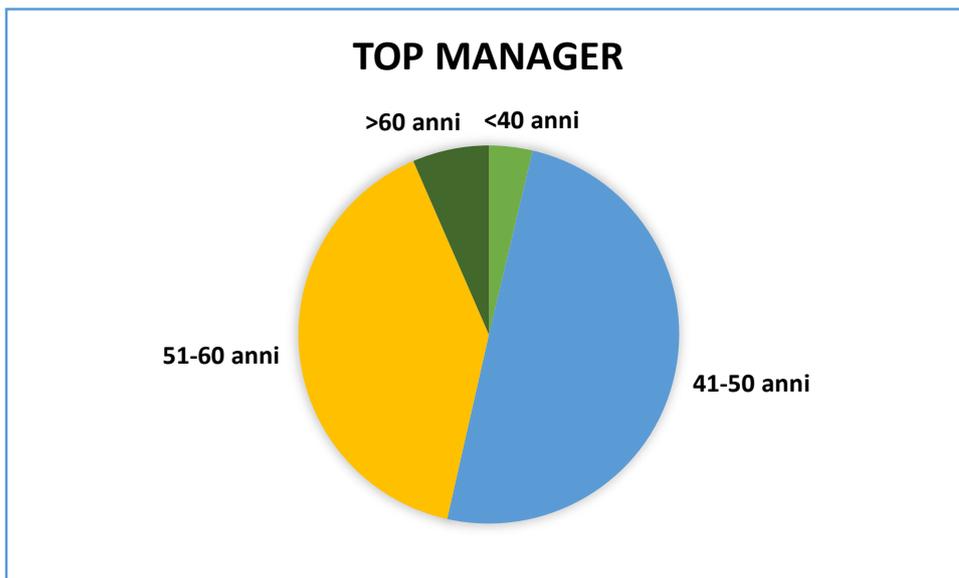
In definitiva, superare la sindrome dell'ape regina richiede uno sforzo collettivo per sfidare gli stereotipi di genere e promuovere una cultura di uguaglianza e solidarietà tra donne.

I passaggi generazionali<sup>29</sup> a volte sono gestiti in maniera non professionale perché non viene comunicato efficacemente il passaggio ai propri stakeholders, quali ad esempio clienti, fornitori o banche, i quali possono decidere di interrompere le loro relazioni con l'impresa per mancanza di conoscenza del nuovo leader. Una comunicazione ben fatta è essenziale affinché il passaggio generazionale avvenga nella maniera corretta.

---

<sup>29</sup> <https://www.michaelpage.it/news-research/studi/family-business-italia-successo-impres-familiari>

Secondo il rapporto ISTAT del 2017, una grande impresa su due in Italia resta a controllo familiare. Nella maggior parte delle imprese osservate, i top manager hanno un'età media tra 41 e 50 anni, nel 40% dei casi hanno un'età compresa tra 51 e 60 anni. Quelle con top manager sotto i 40 anni sono solo il 3,7% del totale, mentre nel 6,5% delle imprese i top manager superano i 60 anni.



Nel<sup>30</sup> contesto europeo troviamo un allineamento della tendenza delle imprese familiari con quello italiano, abbiamo una similarità in Francia pari all'80%, in Germania pari al 90% e in Spagna pari all'83%. Ciò che differenzia l'Italia rispetto a questi paesi è il minor ricorso a manager esterni, cosa che invece accade negli altri paesi europei.

Ad esempio, se in Italia il 66% delle aziende familiari ha tutto il management composto da componenti della famiglia, in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari.

L'assunzione<sup>31</sup> di un manager esterno per guidare un'azienda familiare presenta sia vantaggi che svantaggi.

Tra gli svantaggi bisogna considerare:

- Agency Theory (teoria dell'agenzia): si ha quando un manager esterno assume la gestione di un'azienda familiare, in questo caso può sorgere un conflitto di interessi tra gli obiettivi del manager e quelli della famiglia proprietaria.

<sup>30</sup> <https://www.aidaf.it/imprese-familiari/>

<sup>31</sup> [https://tesi.luiss.it/32098/1/237741\\_MAZZELLA\\_ANTONIO.pdf](https://tesi.luiss.it/32098/1/237741_MAZZELLA_ANTONIO.pdf)

Questa teoria<sup>32</sup> spiega come i manager tendano a massimizzare la propria utilità, perseguendo obiettivi di breve periodo, a scapito degli interessi degli azionisti che invece preferirebbero massimizzare il valore dell'impresa nel lungo periodo.

Il monitoraggio dell'agente esterno richiede costi aggiuntivi e restrizioni per mitigare questo conflitto.

- Coaching: anche un manager esterno altamente competente deve impiegare tempo per comprendere appieno le dinamiche e i valori dell'azienda familiare.

Questo può comportare costi di adattamento e una curva di apprendimento.

- Perdita della privacy: l'ingresso di un manager esterno potrebbe richiedere una maggiore condivisione di dati aziendali sensibili, che alcune famiglie proprietarie potrebbero essere riluttanti a condividere.

Inoltre, la rigidità e la formalizzazione introdotte da un manager esterno potrebbero compromettere l'equilibrio aziendale e la cultura informale all'interno dell'azienda.

È importante notare che la managerializzazione non è sempre garanzia di successo, e la decisione di affidare la guida dell'azienda a un manager esterno dovrebbe essere ponderata attentamente, considerando le specifiche esigenze e la cultura dell'azienda familiare.

La managerializzazione di un'azienda familiare può comportare però vari vantaggi.

Tra i vantaggi, l'apporto di competenze professionali può essere un notevole beneficio, migliorando le prospettive di crescita e successo aziendale, altri vantaggi sono:

- Processo decisionale razionale: un manager esterno può contribuire a un processo decisionale più razionale, riducendo l'influenza delle emozioni legate alla famiglia. Questo può portare a decisioni più oggettive e basate sulle migliori pratiche aziendali.
- Guida per le generazioni successive: l'assunzione di un manager esterno può essere utile nel facilitare il passaggio generazionale.

Quando i successori della famiglia non sono ancora pronti per assumere la leadership aziendale, un manager esperto può fungere da mentore, aiutando a preparare la prossima generazione per il ruolo di vertice.

- Gestione dei conflitti interni: un manager esterno può contribuire a risolvere i conflitti interni tra i membri della famiglia, poiché non è coinvolto direttamente nelle dinamiche familiari.

Ciò può migliorare l'armonia aziendale e prevenire situazioni spiacevoli.

---

<sup>32</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

- Vantaggio strategico: l'esperienza e le competenze di un manager esterno possono portare nuove idee e innovazioni all'azienda.  
Questo può contribuire alla crescita dell'azienda, al miglioramento delle performance e alla sua adattabilità alle sfide di mercato.
- Stabilità e fiducia degli stakeholders: la presenza di un manager esterno con una reputazione solida può aumentare la stabilità dell'azienda.  
Gli stakeholders, come creditori, fornitori e clienti, possono sentirsi più sicuri collaborando con un'azienda gestita da un professionista di alto livello.

Tuttavia, è importante notare che il successo della managerializzazione dipende in gran parte dalla condotta e dalle competenze del manager esterno. Inoltre, la scelta di assumere un manager esterno dovrebbe essere basata sulle specifiche esigenze e circostanze dell'azienda familiare.

Guardando<sup>33</sup> al continente europeo l'incidenza di imprese familiari sul totale è abbastanza elevata.

Dal grafico si evince che la percentuale di imprese familiari sul totale si aggira dal 55% al 90%, in particolare abbiamo una percentuale dell'85% in Spagna; del 80% in Grecia; del 75% in Francia, Germania, Irlanda, Islanda, Portogallo, Polonia e Italia; del 70% in Belgio, Lussemburgo e Malta.

La percentuale più bassa, pari quindi al 55% è in Svezia, mentre la percentuale più elevata, pari al 90% si trova a Cipro.

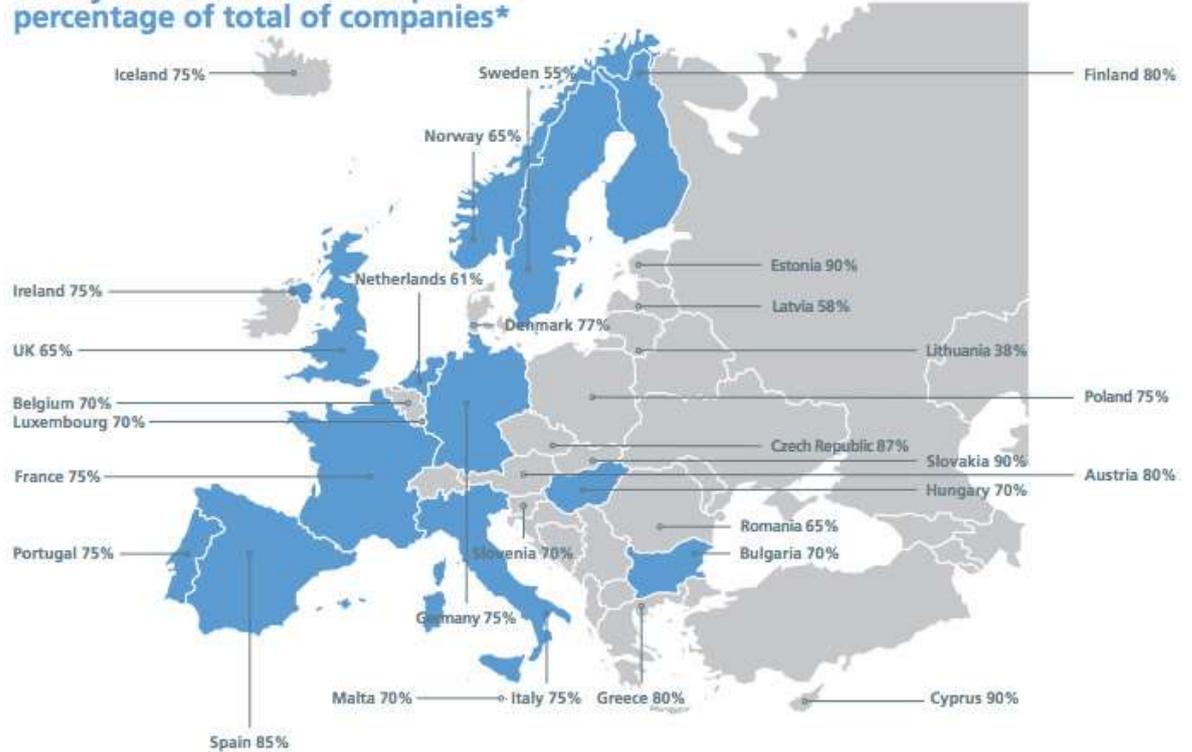
L'impatto<sup>34</sup> delle imprese familiari è alto in termini di numerosità, ma anche in termini di contributo all'occupazione e di prodotto nazionale lordo con percentuali che variano in Europa dal 40% al 69%.

---

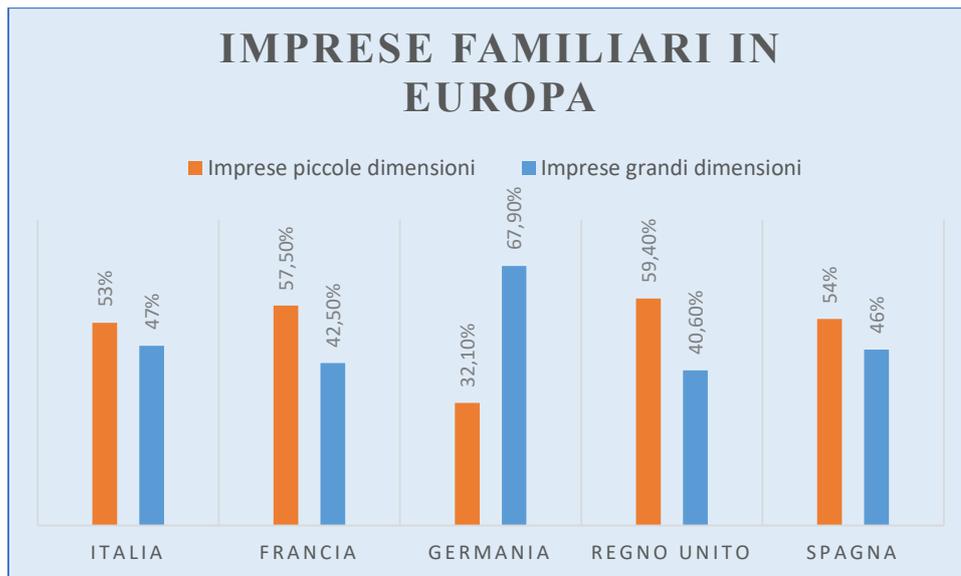
<sup>33</sup> <https://europeanfamilybusinesses.eu/facts/>

<sup>34</sup> Montemerlo Daniela, 2009, Continuità generazionale e accordi familiari: principi e regole per l'impresa, la proprietà e la famiglia, Egea, Milano.

## Family business across Europe: percentage of total of companies\*



L'incidenza maggiore delle imprese familiari è di piccole-medie dimensioni ma da uno studio condotto su un campione di circa 14 mila imprese europee è emerso che la percentuale di imprese di grandi dimensioni è superiore al 40% nei primari paesi europei: in Francia è pari al 42,5%, nel Regno Unito è il 40,6%, in Spagna si avvicina al 46% mentre in Germania arriva al 67,9%. In Italia la percentuale di grandi imprese a stampo familiare è di poco inferiore al 47%.



Nel mondo<sup>35</sup>, ad esempio negli Stati Uniti, da uno studio recente composto da Astrachan e Shanker nel 2003 si evince che le imprese familiari rappresentano circa il 92% del totale delle imprese e formano il 49% del PIL nazionale. Anche nel sud America la percentuale di imprese familiari è abbastanza elevata, in Argentina è pari al 65%, in Brasile pari al 90% e in Cile pari al 75%.

<sup>35</sup> Corbetta Guido, 2010, Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo, Egea, Milano.

## Capitolo 2: Giovanni Rana

### Capitolo 2.1 La storia della società

Giovanni Rana<sup>36</sup> nasce a Cologna Veneta vicino a Verona nel 1937 da un commerciante di granaglie. A soli 11 anni decide di smettere di studiare e nel 1950, a 13 anni, inizia a lavorare come garzone nella panetteria di famiglia a San Giovanni Lupatoto.



*Foto di Giovanni da piccolo*

Giovanni<sup>37</sup> ben presto impara i segreti della panificazione ma ciò che gli prospetta il futuro non sarà ciò che tutti si aspettavano da lui.

Nel 1960 l'Italia è nel pieno del boom economico portando ad un aumento della ricchezza, dei consumi e dell'occupazione anche femminile, questo aumento dell'occupazione femminile è la scintilla che lo spinse ad avviare una nuova attività professionale. L'idea di Giovanni era quella di fare tortellini per aiutare le giovani spose che lavoravano, così da trovare sugli scaffali dei negozi prodotti alimentari di rapida preparazione.

---

<sup>36</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Giovanni\\_Rana](https://it.wikipedia.org/wiki/Giovanni_Rana)

<sup>37</sup> <https://www.giovanirana.it/la-nostra-storia>

Nel 1961 all'età di 24 anni fonda un piccolo laboratorio per la produzione a mano di tortellini e tagliatelle, prendendo in mano il locale di colui che diventerà suo suocero.

Giovanni prepara la pasta mentre la figlia del proprietario, divenuta poi sua moglie, il ripieno. Col tempo due sole mani non furono più sufficienti così decise di assumere nuovo personale finché Giovanni capisce che era arrivato il momento di effettuare una nuova strategia di crescita.

Dopo un primo momento di produzione artigianale, Giovanni Rana avvia una produzione su scala industriale della pasta fresca.

Con la crescente domanda di volumi e varietà di pasta, le macchine disponibili all'epoca non erano più efficienti, così con l'aiuto di ingegneri e meccanici progetta e sviluppa nuovi macchinari che possono rispondere a questa necessità.

L'ingente investimento effettuato da Giovanni ben presto viene ripagato portando la produzione da 15 chili di tortellini all'ora a centinaia di chili realizzati all'ora.

Questo aumento considerevole delle quantità prodotte porta le sue produzioni a espandersi in tutta Italia.



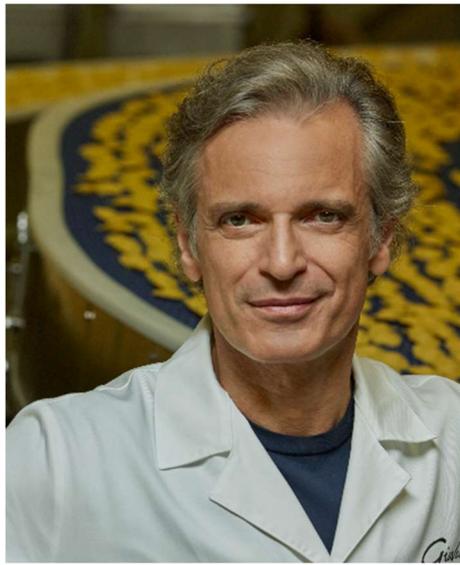
*Foto di Giovanni Rana con tortellini*

A seguito di questa espansione lo stabilimento di Giovanni Rana ha bisogno di più spazio e per Giovanni viene spontaneo pensare di costruirlo a San Giovanni Lupatoto, vicino alla sua nuova casa.

In questi anni non furono solamente gli affari a crescere, ma crebbe anche l'attaccamento alla sua terra e la sua ambizione con l'idea di aprire la distribuzione dei prodotti Rana a nuovi mercati esteri oltre ad espandersi nel territorio nazionale.

Negli anni 80 il figlio di Giovanni Rana, Gian Luca Rana, attualmente Amministratore Delegato, entra in azienda in un momento in cui il prodotto è conosciuto e adorato dalle famiglie italiane.

Gian Luca, come il padre, sogna in grande e il suo primo obiettivo in azienda è quello di portare in tutta Europa i prodotti Rana e la gioia per la buona cucina italiana.



*Foto di Gian Luca Rana nel reparto produzione*

Per raggiungere l'obiettivo di espansione del prodotto in Europa l'azienda doveva far conoscere i propri prodotti e arrivare al cuore delle persone, per questi motivi l'azienda inizia ad investire nella pubblicità e Giovanni si presta a metterci la faccia.

Nei primi anni Novanta, grazie alle campagne pubblicitarie, apparendo in prima persona negli spot televisivi e sulla carta stampata, Giovanni diventa conosciuto presso il grande pubblico.

La più famosa campagna pubblicitaria vede Giovanni pubblicizzare i propri tortellini a personaggi famosi del passato quali: Marilyn Monroe, Clark Gable, il maresciallo Stalin o Don Camillo.

Questo massiccio investimento pubblicitario porta Giovanni ad essere un personaggio mediatico venendo invitato come ospite in trasmissioni televisive nelle stesse reti dove venivano trasmessi i suoi spot pubblicitari.

Il sogno di Giovanni e del figlio Gian Luca di portare i propri prodotti in tutta Europa diventa realtà. Nel 2007 i prodotti Giovanni Rana non solo conquistano i palati dell'Europa ma arrivano a conquistare i palati di mezzo mondo.

In questo periodo di forte espansione territoriale dei propri prodotti, l'azienda si apre a qualcosa di nuovo: la ristorazione.

In provincia di Brescia venne aperto il primo ristorante "Da Giovanni", sfidando la famiglia a portare nei ristoranti ciò che prima si era fermato sugli scaffali dei supermercati.



*Ristorante "Da Giovanni"*

Il sogno avverato nel 2007 di portare i propri prodotti in giro per il mondo nel 2012 diventa ancora più grande. In America, precisamente a Bartlett vicino Chicago, apre il primo stabilimento di pasta e sughi freschi mentre a New York, nell'esclusivo quartiere di Chelsea, apre il primo ristorante.

Ciò che accomuna e rende grande l'azienda è l'unità dei suoi collaboratori, i quali si reputano una grande famiglia allargata e che sono accomunati dagli stessi valori e amore per la cucina, sono proprio questi valori e amore per la cucina che comunica l'azienda ai suoi clienti.

Ciò che vuole raccontare è la verità che si cela in azienda, i suoi valori e la sua unità, tant'è che anche i suoi collaboratori possono dire con orgoglio "Anch'io sono Giovanni Rana".

Nel 2015 in Italia i ristoranti arrivano ad essere più di 20, si rinnovano nel look per trasmettere calore ed accoglienza a coloro che mangiano fuori casa, rispondendo alle loro esigenze e facendoli sentire come a casa.

Giovanni Rana nelle sue apparizioni in tv e negli spot pubblicitari è lui stesso a metterci la faccia apparendo in un episodio nella fiction “1992” trasmessa da Sky e rappresentando sé stesso.

Il 6 maggio dello stesso anno Giovanni Rana riceve, nella sala della regina a Montecitorio, il Premio Guido Carli. Questo premio come dice direttamente la fondazione<sup>38</sup>: “Viene assegnato ogni anno alle personalità che si sono distinte per il loro impegno sociale, i successi in campo imprenditoriale, oltre che per aver portato lustro al talento e alla genialità italiana nel mondo.”

L’unità che si riesce a respirare in azienda, la condivisione di passione e valori crea una forza insuperabile e una capacità di superare le sfide non da tutte le aziende.

Nel 2017 venne acquisito lo stabilimento di Moretta, in provincia di Cuneo, continuando ad investire nel territorio italiano, aumentando la propria capacità produttiva e ampliando ulteriormente la famiglia dei collaboratori della Rana.



*Famiglia di collaboratori Rana*

---

<sup>38</sup> <https://www.fondazioneguidocarli.it/il-premio/>

Dal<sup>39</sup> 9 novembre al 16 dicembre 2018, a Londra, è stato aperto il primo negozio pop up Giovanni Rana, situato al numero 51 di Marylebone High Street, nel cuore della città, frequentato principalmente dai londinesi. Questo pop-up store offriva l'opportunità di assaporare un autentico pezzo d'Italia, con una vasta selezione di prodotti che celebrano la nostra cucina. Conosciuto come Famiglia Rana Grocer.

La pasta fresca prodotta da Giovanni Rana in Inghilterra è commercializzata sotto il nome di Famiglia Rana, e dietro questa scelta c'è un obiettivo ben preciso: condividere con gli inglesi l'importanza della convivialità a tavola nelle nostre famiglie. Secondo una ricerca condotta dall'azienda, ben tre persone su quattro in Inghilterra consumano i pasti sul divano. L'apertura del negozio a Londra rappresenta non solo un'opportunità di visibilità ma anche un modo per instaurare un dialogo diretto con questo paese così diverso dal nostro. Antonella Paternò Rana, Global Head of Marketing, Communication, and Restaurant, nonché moglie dell'amministratore delegato Gianluca Rana, sottolinea il valore della famiglia in senso sia professionale che sentimentale all'interno dell'azienda.

Il Famiglia Rana Grocer era concepito come un viaggio nel mondo dello stile e del gusto italiano e diviso in sei sezioni, ognuna dedicata a un colore specifico, tra cui: verde, viola, ocra, marrone, rosso e rosa. Ciascuna sezione offre una varietà di tortelli e ravioli, alcuni dei quali sono bestseller, come quelli con melanzana, ricotta e spinaci, prosciutto cotto e mozzarella, ricotta e funghi, oltre a gusti particolari come ragù bolognese e pollo e pancetta affumicata e mozzarella, gusti per omaggiare la Regina. Questo negozio non si limitò alla pasta, ma rappresentò le eccellenze enogastronomiche di tutte le regioni italiane. Oltre ai tortelli, vi erano ingredienti per preparare le ricette, utensili e accessori, come l'olio extravergine di oliva lucano, il formaggio con le vinacce friulano, i capperi delle Eolie e biscotti artigianali provenienti dalla Puglia e dalla Val d'Aosta. Inoltre, era possibile vedere gli chef del negozio preparare piatti con questi ingredienti e, se lo si fosse desiderato, vi sarebbe stata la possibilità di degustarli gratuitamente e condividere le foto migliori su Instagram per avere la possibilità di vincere una fornitura speciale di prodotti.

Per coloro che desideravano replicare queste prelibatezze a casa, ci erano i "Fresh pasta kit for foodies" in sei versioni diverse. Ogni kit conteneva i tortellini, la ricetta e tutti gli ingredienti necessari, oltre a un piatto, un tovagliolo e un cucchiaino di legno abbinati al colore del kit.

---

<sup>39</sup> <https://www.vanityfair.it/vanityfood/food-news/2018/11/09/apre-londra-il-primonegozio-al-mondo-di-giovanni-rana>

Il ricavato dalla vendita di questi kit è stato devoluto all'associazione no-profit Foodcycle, a cui la famiglia Rana donò anche una speciale fornitura di pasta e sughi, oltre ai proventi dei workshop tenutisi nel grocer. Furono organizzati 50 workshop su vari argomenti tra cui: la preparazione della pasta fresca, la decorazione della tavola e la fotografia culinaria, tenuti da membri della famiglia Rana, inclusa Antonella, e da famosi instagrammer.

Sulla possibilità di aprire un negozio simile in Italia, Antonella Rana risponde con speranza, lasciando intuire che potrebbero esserci novità in arrivo.

In America l'espansione procede ad un ritmo rapido ed entusiasmante, non solo in Italia la Giovanni Rana diventa leadership della pasta fresca ma lo fa anche negli Stati Uniti, aprendo nel 2019 il secondo stabilimento produttivo a Chicago.

Quest'apertura è pensata principalmente per soddisfare le esigenze dei palati americani, vennero realizzate nuove linee di prodotti innovativi pensate appositamente per soddisfare le esigenze dei clienti americani.

Si guarda sempre più al futuro, trasformando i propri ristoranti in ambienti sempre più confortevoli e lo si fa grazie a nuovi colori e nuovi spazi. Ad inaugurare questo nuovo cambiamento è il ristorante Giovanni Rana di San Martino Buon Albergo a Verona nel 2020. L'anno successivo, un anno dopo il covid, nasce lo shop online grazie al quale si possono acquistare i prodotti direttamente con un click, riceverli comodamente a casa e in tutta Italia. I prodotti<sup>40</sup> che si possono acquistare dallo shop online sono diversi ed in ognuno di esso è racchiuso tutto l'amore per la cucina da parte della famiglia Rana.

I prodotti offerti sono:

- Pasta fresca ripiena in cui si possono trovare quattro tipologie diverse di pasta fresca come: Giro d'Italia, una pasta fresca con un ripieno riconducibile a diverse regioni d'Italia; Sfogliavelo, si tratta di tortellini, tortelli e ravioli di grandezza e ripieno differente; Sfogliagrezza, linea di pasta che ricerca la tradizione, con una pasta corposa e ruvida che trattiene al meglio il sugo; Gioiaverde, una linea che esalta tutto il sapore delle verdure; Duetto, pasta ripiena dove due colori e due sapori si incontrano tra di loro per un mix di creatività e di sapori.
- Pasta fresca, che può essere: tagliatelle, pappardelle, tagliolini, paglia e fieno, sfoglia per lasagne, trofie e orecchiette.
- Gnocchi classici, alla romana, alla zucca o agli spinaci.
- Spadellini, dei gnocchettiini di patate ripieni, croccanti fuori e morbidi dentro.

---

<sup>40</sup> <https://www.giovanirana.it/ricette>

- Sughì e pesti per ogni gusto e occasione date le 18 varietà differenti, dal sapore intenso e dalla consistenza cremosa, pronti per essere gustati e condivisi.
- Piatti pronti come lasagne o parmigiana di melanzane.
- Ravioli dolci al cioccolato.
- Linea Oro Rosso, si tratta di ravioli ripieni da gusti audaci e particolari, dai sapori intensi e delicati.

Ad oggi presidente della Giovanni Rana è ancora il suo fondatore, mentre suo figlio Gian Luca Rana, entrato in azienda all'età di ventidue anni è amministratore delegato.

Nel 2023<sup>41</sup>, la 68ª edizione della Guida Michelin assegna al Ristorante Famiglia Rana di Vallese di Oppeano, a Verona, capitanato dallo chef Giuseppe D'Aquino dal 2020, la prima stella Michelin.

Lo chef dopo la vittoria dichiara: *“Un'avventura iniziata nel silenzio assordante di una pandemia. Passione, cuore, impegno, sacrificio e professionalità sono stati gli ingredienti di un team strepitoso, fortemente voluto da Gian Luca Rana che fin dall'inizio ha creduto che qualcosa di speciale sarebbe potuto accadere. Ringraziare singolarmente tutti è un dovere da parte mia e della mia squadra, lo facciamo senza dimenticare nessuno, con la consapevolezza che tutto questo non sia solo un obiettivo raggiunto, ma una meravigliosa partenza.*

*Questo è un riconoscimento che ci viene concesso in un luogo fatto di persone, che fanno della loro passione un lavoro.*

*Personalmente questo prezioso attestato è anche la riconferma di quanto fatto nel corso degli anni, durante i quali ho imparato che, prima di scegliere un progetto, devi sapere scegliere le persone che ti accompagneranno, che condividono gli stessi valori e che hanno dentro di sé lo spirito del “mai molar”, come si dice qui in Veneto. Ora ci godiamo questo momento con la certezza che da subito la nostra priorità sarà quella di ricambiare la fiducia di tutti, facendo vivere ad ogni ospite la meravigliosa esperienza della nostra tavola. Dedico un ringraziamento speciale a Gian Luca Rana, partner ideale, con il quale ho condiviso da subito la stessa idea di cucina fatta di viaggi, ricerca e sperimentazione.”*

Il Ristorante Famiglia Rana è stato concepito da Gian Luca Rana con l'obiettivo di esplorare il potenziale creativo e il valore intrinseco della ristorazione. Egli ha sempre creduto che i ristoranti rappresentino spazi ideali per condividere nuove esperienze e fonti d'ispirazione.

---

<sup>41</sup> <https://www.instoremag.it/approfondimenti/guida-michelin-assegna-la-prima-stella-al-ristorante-famiglia-rana/20221110.116743>

In qualità di innovatore appassionato alla ricerca di sapori provenienti da tutto il mondo, Gian Luca Rana ha immaginato il ristorante come un luogo di sperimentazione culinaria, dove idee e gusto si fondono quotidianamente per creare piatti in grado di sorprendere ed emozionare i commensali.

Gian Luca Rana, il CEO del Pastificio Rana, esprime con orgoglio la sua gratitudine verso le competenti squadre di sala e cucina, guidate con maestria dallo Chef Giuseppe D'Aquino. Questo prestigioso riconoscimento è per lui un risultato che si svela sotto diverse sfaccettature: un progetto ambizioso, una creatività senza limiti, approfonditi studi sulla selezione delle materie prime e un impegno incessante da parte dello chef e di tutto il team del Ristorante Famiglia Rana. Lo chef Giuseppe D'Aquino ha dimostrato fin da subito una profonda affinità con i valori di eccellenza e passione per la qualità delle materie prime, valori molto cari alla famiglia Rana. Inoltre, il personale di sala e cucina è instancabile nella sua dedizione, orgoglioso di offrire agli ospiti un'accoglienza sincera e calorosa ogni giorno.



*Chef Giuseppe D'Aquino*

L'incontro tra Gian Luca Rana e Giuseppe D'Aquino è stato cruciale per la realizzazione di questo progetto straordinario. Lo chef D'Aquino e il CEO del Pastificio Rana condividono sin da subito una visione comune e valori fondamentali che caratterizzano la cucina del ristorante.

Questa cucina si distingue per la sua attenta ricerca, il profondo rispetto per gli ingredienti e la passione travolgente che vi è dietro. I piatti dello chef D'Aquino sono il risultato di una profonda comprensione delle materie prime, unita alle sue esperienze in cucine avute in tutto il mondo e alla sua identità napoletana.

Basandosi su queste caratteristiche distintive, lo chef ha creato tre emozionanti percorsi degustazione. Il primo offre un viaggio gastronomico in tutto il mondo, direttamente a tavola. Il secondo è una celebrazione dei suoi piatti classici, quelli che hanno segnato il suo percorso culinario. Il terzo percorso si ispira alla bellezza della natura e ai doni della terra, enfatizzandone l'identità autentica ed essenziale.

A partire<sup>42</sup> dalla stagione 2023/2024, Verona Volley e il rinomato Pastificio Rana, un'iconica azienda veronese, hanno annunciato una partnership di tre anni che segna un nuovo capitolo entusiasmante nella loro storia. Questa collaborazione non solo conferisce a Pastificio Rana il titolo di sponsor principale della squadra, ma apre anche nuovi orizzonti per Verona Volley, sia nel mondo dello sport che nella comunità locale. La decisione di unire le forze è il risultato di una profonda condivisione di valori e visioni tra due realtà d'eccellenza: l'arte culinaria di Pastificio Rana e l'impegno sportivo di Verona Volley. Entrambe queste entità sono orgogliosamente radicate a Verona e condividono l'obiettivo comune di creare un impatto positivo sul territorio e coinvolgere la comunità sportiva e oltre.

Stefano Fanini, il Presidente di Verona Volley, ha condiviso la sua enorme soddisfazione per questa partnership, considerandola un onore e motivo di grande orgoglio. Ha sottolineato come Pastificio Rana sia da decenni un emblema di Verona, grazie alla sua attenzione al consumatore e all'innovazione. Questa filosofia aziendale si sposa perfettamente con la visione di Verona Volley, che si basa su ambizione, concretezza, valori sociali e sportivi, e dedizione allo sviluppo del territorio.

Il principale obiettivo di questa collaborazione è far crescere Verona Volley, non solo come una squadra di pallavolo di successo, ma anche come un club di riferimento a livello nazionale e internazionale. Questo ambizioso progetto si estende oltre i confini dello sport, cercando di coinvolgere sempre più appassionati di volley, famiglie, giovani e imprenditori nella realtà del club.

---

<sup>42</sup> <https://www.lanotizia.news/sport/verona-volley-e-pastificio-rana-insieme-per-un-sogno/>

La stagione precedente è stata gratificante per Verona Volley, con risultati positivi e un forte sostegno da parte del pubblico. Questa partnership con la famiglia Rana darà al club ancora più slancio e visibilità, consentendo di perseguire con determinazione il suo progetto di crescita e di rappresentare Verona in modo ancora più incisivo.

Giovanni Rana Jr., Innovation & Project Manager del Pastificio Rana, è anch'esso entusiasta di questa collaborazione. Ha evidenziato come lo sport abbia sempre fatto parte del DNA dell'azienda, con un forte legame con Verona, il territorio d'origine. Questa partnership mira a essere un esempio virtuoso di sinergia tra sport e impresa, coinvolgendo giovani, famiglie e appassionati dello sport e avvicinandoli alla sua bellezza.

Gian Luca Rana in merito a questo disse<sup>43</sup>: *“Come imprenditore ritengo sia fondamentale sostenere e promuovere il talento, contribuendo così allo sviluppo dell’intera comunità. Lo sport rappresenta, infatti, una delle occasioni più importanti di incontro e di crescita per ogni generazione. Per questo motivo ho aderito da subito a questo progetto, che rispecchia lo spirito di valorizzazione del talento che anima la nostra grande famiglia del Pastificio, composta oggi da quasi 4000 persone. Come la pallavolo si basa sul gioco di squadra, così il principio fondante della nostra azienda è quello di creare uno spazio in cui tutti possano esprimersi e contribuire. Ognuno di noi con le proprie capacità e caratteristiche collabora quotidianamente per raggiungere sempre nuovi traguardi, un team unito dalla passione e dall’amore per ciò che fa.”*

Dalle sue parole viene sottolineato come, come nella pallavolo, il lavoro di squadra sia fondamentale anche per l'azienda, con ogni individuo che contribuisce con le proprie capacità e caratteristiche per raggiungere nuovi traguardi.

In sintesi, la collaborazione tra Verona Volley e Pastificio Rana è molto più di una sponsorizzazione; è un'associazione di valori, passioni e visioni che mira a creare un impatto positivo sulla città di Verona e oltre, consolidando la loro posizione come eccellenze veronesi riconosciute a livello nazionale e internazionale.

---

<sup>43</sup> <https://www.veronavolley.it/it-it/rana-diventa-title-sponsor-di-verona-volley.aspx>

## Capitolo 2.2 Passaggio Generazionale

Il passaggio<sup>44</sup> o ricambio generazionale è un processo che porta al passaggio di capitale e di responsabilità gestionale dalla generazione precedente alla nuova generazione, questo per garantire la continuità dell'impresa. La proprietà e il capitale passano dalla vecchia generazione a quella successiva.

Questo processo non coinvolge solamente l'aspetto economico-finanziario dell'azienda ma anche le relazioni familiari che ci sono al suo interno.

La gestione di un ottimo passaggio generazione è fondamentale per garantire la continuità dell'impresa e sopravvivere quindi nel tempo, per far questo nel migliore dei modi è necessario che l'azienda sia stabile e si sviluppi con il passare delle generazioni che devono apportare miglioramenti e novità in azienda, in linea con i tempi, ma deve essere anche trasmesso dalla vecchia alla nuova generazione un patrimonio di conoscenze e competenze accumulate con l'esperienza e la condivisione dei valori aziendali su cui si fonda l'impresa.

Come avevamo già accennato il passaggio generazionale è un processo complesso che deve essere gestito efficacemente, in modo da rappresentare una nuova fase di sviluppo e prosperità per l'azienda, se non gestito correttamente può portare come avevamo già annunciato alla morte dell'azienda. Con il passare delle generazioni si è riscontrata una mortalità delle aziende e poche riescono a sopravvivere fino alla quarta generazione.

Secondo diversi studi<sup>45</sup> emerge che le imprese familiari di maggiori dimensioni arrivano al momento della successione ben preparate, essendo adeguatamente informate su diversi aspetti, ovvero aspetti giuridici, gestionali, finanziari e fiscali, mentre le imprese di minori dimensioni appaiono spesso inadeguate ad affrontare la transazione.

La nuova generazione ha la responsabilità di perseguire gli obiettivi aziendali nel modo migliore possibile, favorendone lo sviluppo e la crescita.

Per avere un passaggio generazionale di successo è necessario pianificarlo adeguatamente e per tempo, in quanto ha una durata medio-lunga ed occorre coniugare le esigenze del business con quelle della famiglia.

---

<sup>44</sup> <https://www.assoholding.it/il-passaggio-generazionale/#:~:text=Il%20passaggio%20generazionale%3A%20di%20cosa%20si%20tratta&text=Quando%20si%20parla%20di%20ricambio,garantire%20la%20continuit%C3%A0%20dell'impresa.>

<sup>45</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

La<sup>46</sup> pianificazione del passaggio generazionale è cruciale per il futuro dell'azienda. Spesso, l'assenza di una pianificazione strategica può portare a rallentamenti o addirittura alla paralisi dell'attività aziendale, specialmente quando il fondatore ritarda il passaggio di controllo per motivi psicologici o personali.

Non pianificare adeguatamente il passaggio può danneggiare l'azienda in quanto i successori potrebbero non essere preparati per le loro nuove responsabilità. All'interno della famiglia, le persone possono avere diverse aspirazioni, alcuni desiderano gestire l'azienda mentre altri preferiscono solo beneficiare delle rendite o vendere le proprie quote.

Il passaggio generazionale è un processo graduale che richiede una pianificazione approfondita su più livelli, includendo il ruolo dei membri familiari, la riorganizzazione aziendale, le relazioni esterne e le risorse finanziarie.

Alcuni studiosi<sup>47</sup>, tra cui Ward nel 1990, sottolineano come la pianificazione obblighi a riflettere sui principali obiettivi della famiglia e dell'impresa e funge da coordinamento dei vari soggetti coinvolti nel passaggio. Essa aumenta sia la conoscenza dell'impresa e del contesto in cui essa opera sia la conoscenza della famiglia, in quanto bisogna identificare l'erede più adatto, se la successiva generazione è composta da diversi eredi, a ricoprire quel ruolo in base ai suoi interessi e alle sue aspettative. Dall'analisi di questi aspetti possono sorgere nuove idee di sviluppo per la famiglia e il business, ma anche bisogni che prima non emergevano.

Nel pianificare correttamente il passaggio generazionale è essenziale considerare alcuni fattori, come:

- Separare obiettivi familiari da quelli aziendali;
- Implementare una governance moderna;
- Valutare il merito oltre ai legami familiari;
- Definire regole condivise.

Inoltre, è importante programmare la gestione del patrimonio in modo da affrontare eventuali imprevisti e trattare la successione come un processo continuo che coinvolge la formazione dei futuri eredi e l'adeguamento ai cambiamenti culturali ed economici. Coinvolgere consulenti esterni può aiutare a garantire un approccio imparziale e oggettivo nella pianificazione e nell'implementazione del passaggio generazionale.

---

<sup>46</sup> <https://www.assoholding.it/il-passaggio-generazionale/>

<sup>47</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

Il passaggio generazionale<sup>48</sup>, per favorire la continuità aziendale, deve essere strutturato in maniera da:

- Conservare il controllo strategico familiare;
- Ridurre i conflitti fra le persone coinvolte, che possono essere familiari o non familiari;
- Attribuire i ruoli alle future generazioni;
- Individuare il successore e designare il suo percorso di inserimento in azienda;
- Creare le premesse per la crescita dell'azienda;
- Individuare i modelli organizzativi e gestori flessibili.

Ulteriore fattore che influenza la successione è dato dalle caratteristiche della generazione entrante. Secondo uno studio del 1990 di Piantoni le caratteristiche possono essere identificate con la natura delle competenze apportate ai figli e con la disponibilità ad attendere il passaggio generazionale.

La successione, secondo queste caratteristiche può essere: fisiologica, non vengono apportate competenze innovative e si è disponibili ad attendere il passaggio di testimone; pretesa, quando si vuole entrare rapidamente; coinvolgente, si hanno idee innovative e si attende la successione; traumatica, in seguito a conflitti generazionali prendendo rapidamente il posto della generazione precedente.

Il passaggio generazionale<sup>49</sup> è un qualcosa che si manifesta in un istante, ma tale istante conclude un processo lungo e strutturato composto da determinate fasi che si svolgono in un periodo che può durare anche decenni. Esso inizia quando i figli sono ancora in giovane età, continua con un lungo periodo di convivenza tra padri e figli ed arriva fino ad un nuovo assetto della proprietà del capitale che passa in mano ai successori.

Il processo di ricambio generazionale inizia quando i genitori acquisiscono la consapevolezza di voler trasmettere l'impresa alla nuova generazione, questa consapevolezza può avvenire in seguito ad alcuni eventi che possono essere, ad esempio: un periodo di malattia, l'avanzamento di età o la crescita dei figli.

---

<sup>48</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

<sup>49</sup> Corbetta Guido, 2010, Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo, Egea, Milano.

Quando si acquisisce questa consapevolezza inizia la pianificazione del ricambio generazionale che si svolge seguendo determinate<sup>50</sup> fasi che sono:

- Formazione scolastica e professionale la quale deve essere coerente con il percorso professionale che si intraprende in azienda senza però scoraggiare gli eredi a perseguire la propria area di interesse personale. Non è necessario intraprendere un percorso di studi universitario ma tale aiuta per formare una cultura di base, acquisire conoscenze specifiche, favorire una contaminazione di mentalità con altri giovani, avendo idee differenti, o per sviluppare nuove capacità per la risoluzione dei problemi.

La formazione deve essere tale da apportare skills e competenze all'impresa familiare ed incrementare la curva d'esperienza.

È opportuno che i figli terminino gli studi e svolgano qualche esperienza di lavoro presso altre aziende, che è utile per formarsi umanamente e professionalmente, accrescere la propria autostima, sviluppare il proprio potenziale e dimostrare le proprie abilità.

Oltre ad una formazione scolastica, in questi anni, può essere utile ed efficace sviluppare anche alcuni elementi del carattere del nuovo successore quali ad esempio: senso di responsabilità e fiducia in sé stessi; spirito di sacrificio, necessario per svolgere un'attività; adattamento ai cambiamenti interni ed esterni; umiltà; tenacia; capacità di ascoltare; ricercare il positivo da varie situazioni.

- Ingresso dei figli in azienda adeguatamente progettato e realizzato, tenendo conto delle necessità dell'azienda e delle caratteristiche dei giovani. È necessario partire dal basso conoscendo tutte le aree dell'azienda ma tutto ciò deve essere orientato al futuro.

È fondamentale strutturare un percorso graduale di crescita e formazione in azienda, iniziando ad assumersi limitate responsabilità, osservando la vecchia generazione attraverso la partecipazione alle riunioni e agli incontri con clienti e fornitori, fino ad avere responsabilità sempre maggiori.

---

<sup>50</sup> <https://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/guida-per-i-passaggi-generazionali>

- Convivenza padri e figli, questo significa che nel momento in cui la nuova generazione entra in azienda, gradualmente la vecchia generazione deve lasciar loro spazio di crescere e commettere errori, è utile far partecipare la nuova generazione a riunioni e rapporti con clienti e fornitori in maniera tale da coinvolgere interamente la nuova generazione nel business.

Sia a livello interno all'azienda sia a livello esterno si deve percepire il passaggio generazionale.

- Subentro ai genitori e presa al comando dei figli. In questa fase possono capitare due reazioni. La vecchia generazione ritarda l'uscita in azienda oppure la nuova generazione ha fretta di entrare nel business.

La vecchia generazione deve progressivamente lasciar spazio alla successiva lasciando a loro le redini, a volte portando ad un rinnovamento della formula imprenditoriale, mentre la nuova generazione non deve aver fretta altrimenti risulta impreparata. Risulta necessaria trasparenza e comunicazione, sia interna tra le due diverse generazioni sia esterna.

Gestire<sup>51</sup> con successo le successioni in un'impresa familiare è fondamentale per garantire la continuità e il successo dell'azienda nel tempo. Ecco quattro azioni chiave per farlo in modo efficace:

- Chiarire i ruoli e le responsabilità: definire in modo chiaro e formale i ruoli e le responsabilità di ciascun membro della famiglia all'interno dell'azienda è fondamentale. Questo aiuta a evitare equivoci e conflitti inutili. Gli accordi scritti o gli statuti familiari possono essere utilizzati per delineare i compiti di ciascun individuo e stabilire regole chiare sulla gestione dell'azienda.
- Considerare le idee diverse: le diverse generazioni possono portare idee e visioni uniche che possono arricchire l'azienda familiare. È importante essere aperti al dibattito e alla discussione costruttiva.

L'ascolto delle diverse prospettive può portare a soluzioni innovative e adattabili alle mutevoli condizioni di mercato.

---

<sup>51</sup> <https://www.we-wealth.com/news/consulenza-patrimoniale/passaggio-generazionale/successione-come-superare-il-conflitto-nelle-imprese-familiari>

- Evitare conflitti personali: le divergenze di opinione possono emergere in qualsiasi azienda familiare, ma è essenziale evitare che si trasformino in conflitti personali. Separare le questioni aziendali dalle questioni personali è fondamentale per preservare i rapporti familiari.

La comunicazione aperta e il rispetto reciproco sono cruciali per gestire le tensioni in modo costruttivo.

- Coinvolgere attori esterni: l'apporto di professionisti esterni, come manager, consulenti o esperti nel settore, può essere estremamente prezioso durante il processo di successione. Questi professionisti possono apportare obiettività, competenze specializzate ed esperienza nella gestione delle dinamiche familiari. Possono anche aiutare a mitigare i conflitti emotivi, facilitando una transizione senza intoppi.

In sintesi, una gestione efficace delle successioni in un'impresa familiare richiede una combinazione di chiarezza nei ruoli, apertura alle diverse prospettive, gestione costruttiva delle divergenze e coinvolgimento di professionisti esterni. Queste azioni possono contribuire a garantire una transizione di successo e a mantenere la salute dell'azienda nel lungo termine.

È necessario che la nuova generazione abbia capacità e competenze per evitare che subentrano persone non competenti in azienda, in quanto il subentro deve essere fatto per meritocrazia.

Nel caso in cui le competenze della nuova generazione non sono sufficienti sono necessari soggetti esterni all'impresa che colmano le competenze mancanti della nuova generazione e aiutano a mantenere una visione obiettiva e razionale.

La valutazione<sup>52</sup> delle capacità della nuova generazione, fatta dai membri più anziani della famiglia e talvolta grazie all'aiuto di un consulente esterno, deve basarsi sui risultati raggiunti e non sulle buone intenzioni o elementi come la cordialità nelle relazioni personali. L'efficacia della valutazione non dipende solo dalla valutazione di dati obiettivi ma altresì dalla comunicazione tra i soggetti coinvolti nel processo di successione. La comunicazione è efficace quando è fondata su dati e fatti, tenendo conto della capacità di ascolto dell'altro soggetto, e non è basata su opinioni.

---

<sup>52</sup> Corbetta Guido, 2010, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

Nell'azienda familiare Giovanni Rana siamo al primo passaggio generazionale, il timone è passato da Giovanni, il fondatore dell'azienda, a Gian Luca.

Giovanni tutt'oggi rimane il presidente mentre Gian Luca è l'amministratore delegato. Gian Luca Rana<sup>53</sup>, nato nel 1965, all'età di 21 anni nel 1986 entra in azienda quando ancora il pastificio contava solo 35 dipendenti, venivano venduti solo 7 prodotti e aveva un fatturato di 30 miliardi di lire.



*Foto di Gian Luca in azienda*

Gian Luca in azienda parte dal basso, dalle fondamenta, inizia la sua carriera dapprima nella sezione acquisti, in seguito si trasferisce nel reparto produzione per studiare da vicino come vengono realizzati i prodotti e proseguire successivamente nella divisione dello sviluppo industriale. La sua formazione è ampia in azienda in quanto ricopre nel corso degli anni molti ruoli aziendali e vede da vicino tutte le varie aree, solo facendo così si riesce a conoscere ogni aspetto dell'azienda e acquisire una visione a 360 gradi della filiera produttiva.

Questa<sup>54</sup> conoscenza nell'azienda lo porta ad avere, nel momento in cui diventa Direttore Generale nel 1989, una ricetta di innovazione composta da 3 elementi: ricerca, tecnologia e qualità.

L'innovazione è uno dei pilastri su cui costruisce la crescita, gli altri sono composti da: espansione geografica e ristorazione.

---

<sup>53</sup> <https://www.gianlucarana.com/bio-gian-luca-rana/>

<sup>54</sup> <https://www.gianlucarana.com/bio-gian-luca-rana/ricetta-per-innovazione-di-gian-luca-rana/>

La prima importante decisione che prende è creare il reparto ricerca e sviluppo che con il tempo diventerà fondamentale per l'impresa, in quanto è il luogo dove vengono coltivate le idee per la creazione di nuovi processi, prodotti e ricette.

Si parte da un'idea e si studia una tecnologia per realizzarla.

Il Centro di ricerca e Sviluppo<sup>55</sup>, laboratorio di idee e progetti, negli anni ha portato dalla creazione di prodotti sempre più innovativi alla valorizzazione dei processi produttivi, supportata da un continuo sviluppo dei macchinari adoperati nella realizzazione dei prodotti.

Vengono<sup>56</sup> realizzati e commercializzati, con il tempo, nuovi formati di pasta conquistando non solo l'Italia ma il mondo intero, questo entusiasmo dei clienti fece sì che negli anni vennero realizzate diverse linee di prodotti: dai sughi pronti, agli gnocchi dal cuore ripieno fino ai ravioli dolci.

Tutti i prodotti vengono realizzati avendo una particolare attenzione alla scelta degli ingredienti, selezionando le migliori materie prime, e alla loro combinazione per rispondere alle abitudini alimentari e alle esigenze dei consumatori risiedenti nei diversi paesi.

La sua sfida è coniugare innovazione e produzione su larga scala mantenendo però una qualità eccellente, partendo dalla selezione delle materie prime e dei suoi fornitori, ed essere un punto di riferimento della pasta fresca per tutti i consumatori dove la Giovanni Rana è presente.

Ad oggi è presente in sessanta paesi.

Alcune innovazioni possono essere ad esempio: processi produttivi per stendere la pasta o dare la forma ai tortellini oppure sviluppare tecnologie in grado di rendere il loro ripieno più morbido e rustico.

Un ruolo centrale nell'innovazione è rappresentato dai Ristoranti Rana, ad oggi 22 in Italia e uno a Berlino, voluti da Gian Luca proprio per congiungere il mondo della pasta fresca con quello della ristorazione.

L'apertura dei ristoranti permette anche all'azienda di testare nuovi prodotti e ricette ed ottenere un feedback dai clienti.

---

<sup>55</sup> <https://www.varesenews.it/2020/05/gian-luca-rana-limpegno-lemergenza-covid-19%E2%80%A8/929831/>

<sup>56</sup> [https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2020/05/19/emergenza-coronavirus-la-solidarieta-di-gian-luca-rana-verso-i-piu-bisognosi\\_fb952acf-4f17-49c9-a6a1-b57314717fe1.html](https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2020/05/19/emergenza-coronavirus-la-solidarieta-di-gian-luca-rana-verso-i-piu-bisognosi_fb952acf-4f17-49c9-a6a1-b57314717fe1.html)

Negli anni 90' viene intrapreso un processo di internazionalizzazione che porterà il pastificio ad essere leader della pasta fresca inizialmente in Europa e successivamente, intorno al 2010, negli Stati Uniti.

Gian Luca Rana racconta: *“Lo sbarco negli Stati Uniti è stata una straordinaria opportunità di crescita e un acceleratore per lo sviluppo del processo di innovazione. Per soddisfare e conquistare consumatori dalle abitudini completamente differenti abbiamo dovuto pensare a un prodotto con caratteristiche diverse rispetto a quello italiano: in termini di formato, ricetta e con ripieni in grado di esprimere le differenti consistenze degli ingredienti utilizzati. Questo è stato possibile grazie alla nostra lunga esperienza nel settore della pasta fresca e alla capacità di sviluppare soluzioni tecnologiche avanzate e create appositamente”*.

L'approccio strategico realizzato da Gian Luca, improntato a progetti di lungo termine anziché ricavi immediati, ha portato il pastificio ad avere, negli ultimi trent'anni, un forte sviluppo, arrivando ad essere una delle aziende più performanti nel campo del settore alimentare. Dal 1990 al 2020, in trent'anni, il fatturato dell'azienda è passato da 39 milioni a 900 milioni e questo anche grazie al passaggio generazione e all'approccio avuto dal successore.

Gian Luca ha mantenuto salde le sue radici, ricoprendo molte cariche istituzionali nel veronese, ad esempio, come presidente della sezione locale di Confindustria. Egli ha ricevuto anche premi per il suo spirito imprenditoriale, tra cui l'International Awareness Award promosso dalla Fordham University di New York per i risultati ottenuti negli Stati Uniti.

Il passaggio generazionale condotto dalla Rana è stato un passaggio generazionale di successo.

Il fondatore dell'azienda ha voluto e appoggiato il figlio lasciandogli spazio nel prendere le sue decisioni, rivelatesi poi efficaci per l'azienda.

Giovanni<sup>57</sup> riferendosi all'entrata del figlio nell'azienda racconta: *“Conta la passione. Mio figlio da piccolo faceva i compiti in portineria, ora è a capo di un'azienda con oltre 3.000 dipendenti. Quando è cresciuto ed è entrato in azienda è stato uno dei giorni più belli della mia vita”*.

---

<sup>57</sup> <https://www.veronasera.it/economia/aziende-genitori-figli-passaggio-generazionale-testimonianza-giovanni-rana-7-ottobre-2018-.html>

L'obiettivo di Giovanni era trasmettere al figlio la passione nel proprio lavoro che egli stesso aveva.

Nel 2018 la Sezione Regionale Aiop Giovani del Veneto ha organizzato una giornata di confronto con alcuni genitori e figli titolari di aziende, in questa occasione Giovanni Rana fondatore di un'azienda in cui il passaggio generazionale è stato un successo disse: *“Mio figlio, che da 10 anni è amministratore delegato dell'azienda e mi ha superato nel modo più assoluto, aveva la passione per questo lavoro fin da piccolo. Quando faceva le scuole medie veniva in portineria a fare i compiti; voleva vedere come si facevano i tortellini, era curioso! Quando è cresciuto ed è entrato in azienda è stato uno dei giorni più belli della mia vita. Posso ritenermi fortunato. Per me è stato facile ma sono a conoscenza di altri colleghi che hanno anche due o tre figli e mi raccontano di problemi importanti. Purtroppo, alcune aziende, che sono in alcuni casi un modello meraviglioso per il Paese, stanno soffrendo proprio a causa del passaggio generazionale”*.

Gian Luca è un uomo visionario e attento, innovativo ed appassionato, questa passione è stata la scintilla che negli anni ha fatto sì che da piccola ma fiorente attività locale divenne una solida azienda mondiale.

Il Pastificio estese la sua esperienza oltre confine dove oggi vi sono numerose attività legate al brand.

Questa forte passione fu la spinta che portò ai continui successi nel mercato dell'azienda. Gian Luca Rana<sup>58</sup> grazie alla sua capacità di proseguire e valorizzare l'operato del padre, il 28 novembre 2015 a Palazzo Mezzanotte, sede della Borsa Italiana, gli viene riconosciuto il premio “Di padre in figlio- il gusto di fare impresa”, riconoscimento dato agli imprenditori per la capacità di saper gestire al meglio il passaggio generazionale, proseguendo e valorizzando l'operato della precedente generazione nella guida dell'impresa.

A questa edizione parteciparono oltre 140 imprese familiari, le quali hanno superato brillantemente il passaggio generazionale. Le categorie cui si poteva partecipare erano numerose, dalla meccanica alla biochimica e dal food & beverage alla tecnologia.

Questa edizione registrò una maggior presenza di quote rosa alla guida delle aziende, in linea con l'evoluzione dei tempi in cui oggi viviamo.

---

<sup>58</sup> <https://www.giornaledellepmi.it/pastificio-rana-vincitore-assoluto-del-premio-di-padre-in-figlio-per-il-miglior-passaggio-generazionale-2015/>

La categoria in cui l'azienda Rana vinse è "Made in Italy" in quanto l'azienda è leader nella produzione e commercializzazione di prodotti quali pasta fresca, sughi e piatti pronti, esportati in 38 paesi del mondo. L'azienda è riuscita a far conoscere e apprezzare all'estero la cultura gastronomica italiana.

Gian Luca Rana dopo la vittoria commentò: *"Sono molto felice di ricevere questo riconoscimento che è la celebrazione di una profonda storia d'amore e di fiducia tra un padre e un figlio. La forza di questa storia è tale da coinvolgere altre 2500 famiglie, che da 53 anni lavorano con noi. Mio padre Giovanni è un incredibile patriarca che mi ha permesso di sperimentare, provare, inventare, dandomi fin dal primo giorno la più grande libertà di esprimermi. Tutto ciò ha reso possibile la mia formazione e la mia crescita. Questo suo esempio mi ispira non solo come imprenditore ma anche come genitore nei confronti dei miei due figli. Non ci siamo mai reputati di due generazioni diverse, ci sentiamo piuttosto parte di una sinergia generazionale in cui ognuno agisce in armonia, per un'ideale di eccellenza che noi stessi spostiamo sempre più in là, perché il viaggio non finisca mai...e ogni tanto, quando una salita è più dura di altre, ci diciamo "mai molar!" nel nostro amato dialetto."*



*Antonella<sup>59</sup>, Gian Luca, Giovanni e Maria Sole Rana*

---

<sup>59</sup> <https://www.larena.it/argomenti/economia/di-padre-in-figlio-gian-luca-rana-diventa-un-modello-1.4475432>

Gian Luca<sup>60</sup> nonostante la crisi a livello internazionale è riuscito ad espandere il proprio prodotto brillantemente sia in Europa che negli Stati Uniti. È riuscito ad aumentare gli utili, fatturato e dipendenti.

Dal 2007 ad oggi i dipendenti passarono da 700 a 3.500, mentre il fatturato salì da 458 milioni di euro a oltre 500 milioni nel giro di pochi anni, nel 2015. Nel 2020 il fatturato superò i 900 milioni di euro fino a raggiungere il milione nel 2021, un aumento del 270% negli anni. Buona parte di questo aumento del fatturato, circa un terzo, è conseguenza dell'internazionalizzazione del proprio prodotto soprattutto negli Stati Uniti.

Il connubio padre e figlio ha fatto sì che la Rana ha avuto un passaggio di testimone definito perfetto, Gianluca riferendosi a ciò disse: *“I ruoli ce li siamo trovati cuciti addosso. Mio padre, che è partito con un piccolo pastificio e una moto rossa come unico mezzo di distribuzione, è stato il geniale creatore di un'impresa di successo, cui ha fatto da testimonial e garante della qualità. Io, appassionato di tecnologia, del gioco di squadra e di internazionalizzazione, ho provato la strada del mondo.”*

Un aspetto<sup>61</sup> fondamentale nel passaggio generazionale, oltre alla gran capacità di Gian Luca, al suo amore per questo lavoro e dell'azienda fondata dal padre è lo spirito del fondatore Giovanni.

Per Giovanni è fondamentale che il figlio segua le proprie idee e sbagli senza la necessità di dover intervenire prima, in questo modo viene data grande libertà di scelta e la capacità di poter imparare dai propri errori per evitare di commetterli in futuro.

Concedere spazio e delegare responsabilità non è semplice quando si affronta un passaggio generazionale, perché si ha il timore che la successiva generazione non sia in grado di far prosperare l'azienda ma al contrario la porta al fallimento, in quanto come abbiamo visto il passaggio generazionale è la prima causa di mortalità delle aziende.

Saper gestire in maniera corretta un passaggio generazionale non è facile, ma bisogna avere fiducia nella nuova generazione e commettere errori aiuta a crescere.

Giovanni stesso disse che, se all'erede non viene data fiducia, delega ampia, non può dimostrare di saperci fare. Sbagliare, errare e commettere errori è necessario per tutti. Ciò che è fondamentale è trovare dei capi e mentori che aiutano a gestire l'errore e capire come migliorare da esso tramite un confronto e nella consapevolezza che solo la tenacia può portare al raggiungimento dei risultati sperati.

---

<sup>60</sup> <https://www.panorama.it/economia/passaggi-generazionali-premio-gianluca-rana>

<sup>61</sup> <https://associazione-ape.it/giovanni-e-gianluca-rana-un-connubio-perfetto/>

Una variabile che garantisce il ricambio generazionale è la presenza della cultura della famiglia e dei suoi valori guida da trasmettere agli eredi, così da superare le fasi critiche dell'azienda. Ad esempio, sono necessari: rispetto, trasparenza ed armonia.

La cultura della famiglia è il successo nel passaggio generazionale.

I valori delle persone e della famiglia diventano valori dell'organizzazione e deve esserci tra i membri fiducia, rispetto, trasparenza e comunicazione.

Il passaggio generazionale, che nella maggior parte delle aziende avviene solamente dopo la morte del fondatore, deve essere gestito egregiamente quando il fondatore è ancora in vita, questo perché il fondatore può dare consigli e sostenere il futuro erede nella presa delle decisioni, al contrario si ritroverebbe colto alla sprovvista dalle nuove responsabilità. Delegare e dare responsabilità poco alla volta fino a raggiungere la piena responsabilità e controllo dell'impresa è uno dei requisiti per gestire al meglio il passaggio generazionale, questo deve essere fatto avendo fiducia che la nuova generazione sia in grado di gestire l'impresa.

## Capitolo 2.3 Valori aziendali

Gli obiettivi della famiglia influenzano il business dell'azienda. Questi obiettivi dipendono molto dai valori della famiglia. I valori della famiglia diventano automaticamente valori dell'impresa stessa.

Per valori personali<sup>62</sup> si intendono un insieme di qualità, virtù, possedute da una persona o da un'organizzazione e che si traducono in azioni che vanno a influenzare il suo comportamento.

Essi sono definiti come i principi morali, gli standard e le norme etiche che ci illustrano cosa è giusto e cosa è sbagliato.

Possedere forti valori è molto importante per l'impresa e questo fornisce loro un vantaggio competitivo duraturo nel tempo, difficile da replicare in aziende dove i valori non sono alla base. Le imprese familiari, infatti, mantengono una cultura aziendale forte, riconoscibile e condivisa dai dipendenti.

I valori possono essere molteplici, ad esempio:

- Rispetto verso i dipendenti e questo li motiva a dare il loro meglio.
- Onestà con clienti e fornitori.
- Attaccamento verso la famiglia e l'impresa.
- Rischio intelligente questo fa sì che vengono evitate decisioni rischiose e azzardate ma queste sono ben pensate in quanto l'impresa deve perdurare nel tempo.
- Lavoro di gruppo tra i membri della famiglia e tra i dipendenti, i valori devono essere allineati, in questo modo si raggiungono più facilmente gli obiettivi.
- Passione per il proprio lavoro.
- Umiltà.
- Impegno e spirito di sacrificio, questo fa sì che l'impresa riesce a superare e ad adattarsi anche ai momenti di crisi.
- Unione familiare, in questo modo vengono anteposti gli interessi del business a quelli personali.
- Qualità e sicurezza dei prodotti in quanto il prodotto rappresenta l'impresa e l'impresa rappresenta la famiglia.
- Attenzione ai clienti, ai dipendenti e alle persone.

---

<sup>62</sup> <https://www.progettofamigliaformazione.it/articoli/promuovere-valori-umani-contesto-lavorativo#:~:text=Cosa>

I valori sono alla base delle family business e questi valori provengono dalla famiglia che li trasmette di generazione in generazione e sui quali essa fonda la sua immagine.

La presenza<sup>63</sup> di forti valori all'interno della famiglia e dell'azienda ha contribuito alla longevità di molte imprese diventando così imprese centenarie. Secondo alcune ricerche, tra cui quelle di Tapies e Moya nel 2012 i principali valori delle imprese longeve possono essere raggruppati in tre macrocategorie: valori che favoriscono l'unione all'interno della famiglia e indispensabili per una continuità aziendale ossia: rispetto, integrità, senso del dovere, onestà o reputazione; valori che permettono il perseguimento dell'eccellenza come: imprenditorialità, impegno, profittabilità e qualità; o valori che garantiscono il rispetto degli interlocutori come: trasparenza, buona amministrazione e responsabilità sociale.

Per mantenere<sup>64</sup> forti valori all'interno dell'impresa è necessario garantire però la libertà di ogni familiare attraverso scelte e comportamenti coerenti con i valori stessi della famiglia.

Questi valori derivano da:

- Forte tradizione derivante dal legame tra la famiglia, l'azienda e il territorio nel quale si trova l'azienda.
- Qualità della manodopera con cui vengono realizzati i prodotti e delle materie prime realizzando prodotti pregiati e curati e perseguendo l'eccellenza contribuendo alla sostenibilità dell'impresa.
- Autonomia dell'azienda rispetto a soggetti terzi, questo per essere liberi di prendere le proprie decisioni.
- Innovazione e design.
- Passione e dedizione per il lavoro e per il settore data dalla conoscenza del business e del prodotto.
- Etica che distingue il processo di selezione dei fornitori.

I valori della famiglia vengono percepiti anche dai soggetti esterni, quali ad esempio fornitori e clienti, definiti anche stakeholders, e questo fornisce loro anche un senso di sicurezza, buon servizio e qualità dei prodotti.

Altri stakeholders delle imprese familiari sono il territorio e la comunità verso i quali le imprese familiari creano lavoro e ricchezza.

---

<sup>63</sup> Faraudello Alessandra, Morelli Chiara, Songini Lucrezia, 2019, *Strategia e organizzazione delle imprese familiari*, Pearson, Milano.

<sup>64</sup> Montemerlo Daniela, 2009, *Continuità generazionale e accordi familiari: principi e regole per l'impresa, la proprietà e la famiglia*, Egea, Milano.

I valori più diffusi secondo Montemerlo sono: integrità, credibilità, umiltà, fedeltà, fiducia, rispetto, reputazione, adattamento ai cambiamenti del mercato, innovazione, flessibilità, resilienza, ed infine responsabilità sociale verso il territorio nel quale essi risiedono.

Un aspetto chiave<sup>65</sup>, definito anche da molti studiosi tra cui Coda nel 1988, per garantire la continuità dell'azienda è la presenza di valori guida, da trasmettere alla successiva generazione attraverso l'esempio, i quali permettono di costruire e mantenere una cultura proprietaria responsabile. Per valori guida si intendono quelle idee e orientamenti che guidano le decisioni e i comportamenti delle persone.

I valori guida seguono tre elementi: la coesione tra i soci, utile per definire un orientamento strategico univoco; la motivazione nello svolgere il proprio ruolo, influenzata dalla coesione tra i soci in maniera positiva o negativa; la professionalità e l'impegno necessari per ricoprire adeguati ruoli aziendali.

Secondo diversi studi condotti da Corbetta e Coda, essi possono essere di diverso tipo:

- valori personali che influenzano le relazioni interpersonali come l'integrità, il rispetto delle leggi, l'impegno, l'affidabilità e la trasparenza;
- valori familiari che riguardano i rapporti tra parenti e sono tipicamente l'equità, l'educazione, il sostegno e la fiducia reciproci;
- valori aziendali istituzionali che riguardano il fine ultimo dell'impresa come economicità, autonomia o valore da trasmettere alle successive generazioni;
- valori aziendali di natura organizzativa tra cui lo stile di leadership, l'efficienza, la meritocrazia, l'attenzione alla qualità dei prodotti e all'immagine o l'attenzione a soddisfare i lavoratori.

---

<sup>65</sup> Vola Paola, 2012, La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms, G. Giappichelli, Torino.

Il Pastificio Rana<sup>66</sup> è una realtà aziendale che si distingue da sempre per una parola d'ordine fondamentale: "qualità". Questo concetto guida ogni aspetto dell'azienda, dall'area di produzione alla divisione marketing, dai ricercatori dell'innovazione alla ristorazione. La qualità è il cuore della filosofia guidata dall'amministratore delegato Gian Luca Rana.

Per Gian Luca Rana la qualità rappresenta la costante ricerca dell'eccellenza. È uno stato d'animo che implica di non accontentarsi mai, mettendosi costantemente in discussione e cercando sempre di migliorare. Questa mentalità permette di affrontare le sfide quotidiane con determinazione.

Nel Pastificio Rana, la ricerca della qualità è una vera "ossessione" che stimola lo sviluppo dell'azienda e delle persone. Gian Luca Rana crede che il rischio maggiore per un'azienda sia rimanere nella sua "zona di comfort", non cercando di innovare o di superare gli standard esistenti. Lui stesso, insieme a tutta la comunità dell'azienda, è coinvolto nella costante ricerca di nuove soluzioni e percorsi di qualità.

La qualità in Rana non riguarda solo le materie prime, i macchinari, i processi o le ricette dei Ristoranti Rana, ma inizia con la qualità delle persone che lavorano nell'azienda. Gian Luca crede nel valore del capitale umano, non solo in termini di competenze e know-how, ma soprattutto nei valori che fanno parte della storia del Pastificio Rana. Per aumentare il valore del capitale umano e per una costante crescita del personale, l'azienda investe fortemente nella formazione dei propri dipendenti, nel 2022 vennero erogati in media 15 ore di formazione a dipendente.

Il successo globale del Pastificio Rana è il risultato della passione e dell'amore che ogni membro della sua grande famiglia mette nel proprio lavoro. Solo in questo modo si raggiunge l'eccellenza riconosciuta dai consumatori nei prodotti del Pastificio.

La qualità non è solo una questione di parametri misurabili, ma rappresenta la costante ricerca dell'eccellenza. È l'elemento fondamentale che genera orgoglio condiviso tra coloro che fanno parte di una grande realtà, attenta alle esigenze e ai desideri di tutti.

Gian Luca Rana in riferimento a ciò dichiarò: *“Io considero il bilancio economico lo strumento materiale per permettere alle persone di coltivare le proprie attitudini e realizzarsi. La mia gioia e la mia sfida sono individuare e moltiplicare i talenti di tutti gli individui che dedicano il loro lavoro al nostro Pastificio. La storia di Rana è fatta di persone, di dedizione, di passione e di amore per il proprio lavoro, elementi fondamentali per il successo dell'azienda al pari della bontà dei prodotti.*

---

<sup>66</sup> <https://www.giovannirana.it/biografia-gian-luca-rana/la-qualita-parte-dalle-persone>

*Per me è cruciale e naturale quindi investire sul capitale umano, sviluppare la conoscenza e le competenze in un'ambiente stimolante e creativo: creare know-how significa generare valore non solo per l'impresa, ma per la società intera, per le persone e le loro famiglie, per il futuro di tutti. ”*

Chi fa parte<sup>67</sup> dell'azienda viene considerato come parte della famiglia, una grande famiglia che condivide gli stessi valori.

Essa è composta da persone di diverse nazionalità: il 60% in Italia, il 21% tra USA e Canada e il restante 19% collocato tra il resto d'Europa e il resto del mondo.

Il Pastificio viene considerato come una famiglia unita e per questo si dedica all'investimento nelle risorse umane, promuovendo lo sviluppo della conoscenza e delle competenze all'interno di un ambiente che pone una forte enfasi sulla sicurezza e sull'inclusione, assumendo persone provenienti da 30 nazionalità diverse, traendo ispirazione dalla molteplicità di culture e punti di vista differenti.

Per l'azienda essere imprenditori va ben oltre il mero scopo di profitto; implica un profondo senso di responsabilità all'interno della società. È per questo motivo che si impegna con passione nel loro lavoro, con l'obiettivo di creare valore e contribuire alla costruzione di un futuro migliore per tutti.

L'azienda lascia spazio alla presenza di donne, sia nel settore produttivo rappresentando il 40% del totale, ma anche in ruoli manageriali, le donne rappresentano il 34% dei senior e middle manager.

La presenza di forti valori all'interno dell'impresa fa sì che il turnover di persone è molto basso, l'anzianità media delle persone è di 12 anni e il 30% dei collaboratori dell'azienda ha una permanenza di oltre 15 anni.

Le imprese familiari<sup>68</sup> hanno un forte attaccamento verso il territorio e la comunità dal quale provengono.

L'azienda Rana per preservare il territorio evita sprechi e investe nell'innovazione ed efficientamento della sua filiera produttiva.

Per preservare il territorio l'azienda ha adottato i seguenti accorgimenti:

- Utilizzo dell'economia circolare per i packaging dei prodotti. l'84% dei rifiuti segue un ciclo di riciclo e recupero, prevenendo e riutilizzando gli scarti.
- Riduzione delle emissioni in ambito produttivo e nei sistemi logistici.

---

<sup>67</sup> <https://www.giovanirana.it/sostenibilita/persone-e-comunita>

<sup>68</sup> <https://www.giovanirana.it/sostenibilita/innovazione-sostenibile>

- Incremento della fornitura di energia da fonti rinnovabili, efficientamento energetico e gestione responsabile delle risorse idriche riducendo il consumo di acqua nel tempo. La riduzione è stata dell'8% dal 2020 ad oggi.
- Recupero e valorizzazione dei rifiuti, evitando che essi diventino una fonte di inquinamento.
- Acquisto di energia elettrica proveniente al 100% da fonti rinnovabili.
- Diminuzione nel tempo di emissioni di gas effetto serra, rispetto al 2020 l'azienda ha diminuito del 21% le emissioni di gas, lottando contro il cambiamento climatico.
- Sostenibilità dei prodotti con cui vengono confezionati e spediti i prodotti pari al 76%.

L'obiettivo dell'azienda<sup>69</sup> è realizzare prodotti sicuri, di alta qualità e gusto.

Per l'azienda la qualità rappresenta l'impegno nell'utilizzare esclusivamente i migliori ingredienti, attentamente selezionati, e nello stabilire relazioni basate sulla fiducia con i suoi partner, i quali devono garantire i più elevati standard qualitativi e una sicurezza alimentare, oltre a requisiti etici ed ambientali. Con i fornitori vengono instaurati rapporti di fiducia solidi e duraturi.

Per garantire una qualità elevata l'azienda adotta dei criteri:

- Controlli annali su ingredienti, processi produttivi e prodotti finiti pari a 1.2 milioni l'anno.
- La totalità degli stabilimenti è certificata.
- Controllo di laboratori esterni, pari a 23 mila l'anno.
- 200 mila test organolettici annuali.
- 80 persone nel team qualità.
- 50 mila campioni all'anno analizzati con test su 300mila parametri.
- Farine di alta qualità per dare morbidezza, elasticità e consistenza alla pasta.
- Formaggi acquistati solo a forma intera per un maggiore controllo e per mantenere gusto e freschezza.
- Uova di galline allevate a terra di classe A.
- Carne acquistata solo in pezzi interi per riconoscere la nobiltà del taglio e per evitare carni miste.
- Verdure non semilavorate in quanto la loro preparazione viene svolta negli stabilimenti produttivi.

---

<sup>69</sup> <https://www.giovanirana.it/sostenibilita/filiera-sostenibile>

- Non vengono utilizzati oli di palma, gomme alimentari, aromi o coloranti artificiali, glutammati, OGM, grassi idrogenati o agenti antiagglomeranti.

Il successo dell'azienda<sup>70</sup> deriva da vari fattori essenziali. Secondo Giovanni Rana la ricerca gioca un ruolo chiave ma anche l'innovazione e la creatività sono fondamentali, senza però dimenticare di rispettare la tradizione e mantenere l'attenzione sulla qualità, un aspetto irrinunciabile.

Un potente strumento per raggiungere il successo è la comunicazione, e Rana ha scelto di essere il volto dei loro spot televisivi, secondo lui è un modo per garantire ai consumatori la qualità dei loro prodotti, offrendo loro sicurezza.

Abbiamo illustrato che un aspetto<sup>71</sup> sul quale l'azienda punta molto è la qualità del loro prodotto, questa qualità parte dalla scelta delle materie prime che vengono assaggiate e analizzate singolarmente prima di essere impastate e utilizzate in produzione, questo per garantire qualità e tipicità al prodotto, e come dice il signor Rana: *“Nei miei prodotti non metto nulla che non darei ai miei nipoti”*.

La qualità del prodotto risiede in diversi aspetti: partendo dalle materie prime fino alla creatività. gusto e mani dei lavoratori.

L'azienda reputa le materie prime il suo bene più prezioso, a parimerito solo con le persone che ci lavorano al suo interno considerate come una grande famiglia.

Per garantire la piena freschezza del prodotto vengono ridotti al minimo i tempi che si hanno dall'arrivo del prodotto alla sua lavorazione, mentre per garantire delicatezza e flessibilità necessaria alla pasta vengono effettuati costanti aggiustamenti sulle macchine di produzione.

Il processo di controllo del prodotto prima di avviare la pastorizzazione coinvolge il cottore, una figura chiave il cui compito è monitorare come si comporta la pasta durante e dopo la cottura. Il cottore preleva una piccola quantità di pasta dai nastri trasportatori, la cuoce e la degusta direttamente al suo tavolo, che è montato su ruote per consentirgli di spostarsi agevolmente da una linea all'altra. Questo processo è un viaggio affascinante, fatto di tappe precise e deliziose, in cui la qualità del prodotto è valutata con attenzione e passione.

Per creare prodotti sempre più adatti alle esigenze delle persone, l'azienda è costantemente in ascolto, desiderosa di comprendere le opinioni e i desideri di coloro che apprezzano i suoi prodotti.

---

<sup>70</sup> <https://corrierealpi.gelocal.it/belluno/cronaca/2011/05/07/news/giovanni-rana-si-racconta-innovazione-e-fantasia-1.962849>

<sup>71</sup> <https://www.giovannirana.it/come-lavoriamo>

Questa ricerca spinge l'azienda a esplorare costantemente nuove vie del sapore, impegnandosi quotidianamente a offrire esperienze culinarie uniche e innovative, proponendo centinaia di ricette pronte a soddisfare tutti i gusti del mondo.

Per dare forma ad idee vengono continuamente aggiornati i processi di produzione, nella maggior parte dei casi inventando macchine che non esistevano, a partire dal progetto fino alla messa a punto tecnica, rendendo l'azienda davvero unica e pronta a raggiungere l'eccellenza rendendo ciò uno stile di vita e lavoro, reso possibile dall'incredibile passione che unisce tutte le persone che lavorano nel Pastificio.

## Capitolo 2.4 L'impegno dell'azienda durante la pandemia COVID-19

A marzo 2020 in Italia viene dichiarato lo stato di pandemia nazionale. In questo momento difficile e delicato molti lavoratori rimasero a casa dal lavoro o per accudire<sup>72</sup> i figli piccoli dopo la chiusura delle scuole o per assistere familiari oppure per chiusura dell'azienda in cui lavoravano a seguito di un Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri in cui veniva dichiarata la chiusura delle imprese che svolgevano attività produttive non essenziali.

L'azienda Rana che fa parte del settore alimentare, considerato un settore produttivo essenziale, restò aperta e i lavoratori che non avevano esigenze particolari, quali famiglia o salute, continuarono a lavorare.

In questo<sup>73</sup> momento di forte disorientamento e di difficoltà per le famiglie, non solo a livello lavorativo, Gian Luca Rana amministratore delegato del pastificio Rana per restare al fianco dei propri dipendenti vagliò un piano straordinario, del valore di due milioni di euro, di aiuti salariali anche ad integrazione delle procedure di sicurezza e prevenzione già messe in atto dall'azienda per fronteggiare la pandemia.

Questo<sup>74</sup> speciale riconoscimento ha come destinatari i 700 dipendenti suddivisi nei cinque stabilimenti in Italia, i quali garantirono la continuità degli approvvigionamenti alimentari durante l'emergenza e contribuirono a garantire il funzionamento della catena di produzione.

Tra le misure previste per aiutare i lavoratori troviamo:

- Numerose iniziative di sostegno alle famiglie;
- Un aumento salariale del 25% per ogni giorno lavorato;
- Un ticket mensile straordinario dell'importo di 400 euro da destinare alle spese di baby-sitting;
- Una polizza assicurativa a favore di tutti i dipendenti, compresi quelli in smart working, in caso di contagio da coronavirus.

L'amministratore delegato<sup>75</sup> della società non vagliò solo aiuti a favore dei propri dipendenti ma elargì aiuti concreti anche al sistema sanitario nazionale della propria regione, il Veneto, e ai professionisti impegnati a fronteggiare la diffusione della pandemia.

---

<sup>72</sup> <https://www.fanpage.it/politica/coronavirus-tutti-i-permessi-dal-lavoro-concessi-nel-decreto-cura-italia/>

<sup>73</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-giovanni-rana-premia-lavoro-dipendenti-aumenti-25percento-ADsCLJF>

<sup>74</sup> [https://www.repubblica.it/economia/2020/03/23/news/coronavirus\\_giovanni\\_rana\\_aumenta\\_stipendi-252062742/](https://www.repubblica.it/economia/2020/03/23/news/coronavirus_giovanni_rana_aumenta_stipendi-252062742/)

<sup>75</sup> <https://www.giovanirana.it/biografia-gian-luca-rana/donazione-emergenza-coronavirus>

Egli donò 400 mila euro per acquistare apparecchiature di ventilazione assistita e grazie al loro raddoppio all'interno degli ospedali si è potuto garantire una pronta assistenza ai pazienti più gravi. Queste apparecchiature furono destinate all'ospedale Sacro Cuore Don Calabria di Negrar e al Pederzoli di Peschiera del Garda.

Questo gesto venne fatto per supportare il territorio, pesantemente colpito, nel quale l'azienda è nata e cresciuta e per dimostrare gratitudine verso coloro che si impegnarono in prima linea per il bene del paese e della collettività con senso civico e generosità, quali medici, infermieri e operatori sanitari.

Il CEO del Pastificio Rana, oltre ad elargire aiuti ai lavoratori e al sistema sanitario, aiutò anche le comunità locali ad affrontare questo momento così difficoltoso, distribuendo oltre 30 mila chili di pasta e sughi a famiglie in difficoltà, attraverso un aiuto dalla Protezione Civile, e a numerose realtà tra cui: associazioni di volontariato, sedi locali della protezione civile, comunità assistenziali sia religiose che laiche, in quanto l'approvvigionamento di beni di prima necessità tra cui il cibo era risultato più difficoltoso. Le regioni che ricevettero questo aiuto sono diverse, dalle regioni<sup>76</sup> del nord fino a raggiungere le regioni a sud coinvolgendo tutto lo Stivale. Oltre alla propria regione aiutò: Basilicata, Emilia-Romagna, Piemonte, Marche, Lazio, Toscana, Puglia e Lombardia.

Guardando più nel dettaglio una regione di queste, la Lombardia, si osserva che gli aiuti trasmessi non sono indifferenti.

Nella sola Lombardia vennero distribuiti 3500 chili tra sughi e pasta, tra le fasce più deboli della popolazione, dando sostegno e respiro a coloro che si trovavano in difficoltà a nutrire i propri figli. La distribuzione avveniva attraverso volontari della Protezione Civile già al supporto dei più svantaggiati. Vennero dati aiuti alimentari a diverse associazioni quali le case di cura di Pavia e la mensa per i senzatetto gestita dall'Associazione Don Milani di Bergamo.

Il pastificio fu in prima linea negli aiuti contro la pandemia, aiutando coloro che più ne avessero bisogno, partendo<sup>77</sup> dalle fasce più povere della popolazione offrendo pasti caldi a famiglie in difficoltà economica, uomini e donne senza fissa dimora e individui in stato di sofferenza, fino agli aiuti in ambito medico.

---

<sup>76</sup> <https://www.varesenews.it/2020/05/gian-luca-rana-limpegno-lemergenza-covid-19%E2%80%A8/929831/>

<sup>77</sup> [https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2020/05/19/emergenza-coronavirus-la-solidarieta-di-gian-luca-rana-verso-i-piu-bisognosi\\_fb952acf-4f17-49c9-a6a1-b57314717fe1.html](https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2020/05/19/emergenza-coronavirus-la-solidarieta-di-gian-luca-rana-verso-i-piu-bisognosi_fb952acf-4f17-49c9-a6a1-b57314717fe1.html)

## Capitolo 2.5 Internazionalizzazione della società

L'internazionalizzazione<sup>78</sup> rappresenta una strategia competitiva mediante la quale un'azienda mira a ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai suoi rivali attraverso la sua presenza a livello internazionale. Il fine ultimo di questa strategia è aumentare la redditività dell'impresa.

Per avere un vantaggio competitivo l'impresa può far leva su due elementi.

Il primo è la concentrazione geografica che indica quali attività delocalizzare all'estero per avere un vantaggio competitivo, in quanto non tutti i prodotti possono avere lo stesso impatto in paesi diversi, ma dipende molto dalla cultura e dai costumi del luogo.

Il secondo sono le modalità di coordinamento delle attività all'estero, sulla base di questo, se verranno creati nuovi stabilimenti all'estero, bisogna prendere determinate decisioni, tra cui: se delocalizzare il personale, come trasferire il know-how e come allocare le risorse finanziarie.

Secondo Porter, dalla combinazione di questi due elementi derivano quattro strategie diverse di internazionalizzazione:



1. Strategia basata sull'esportazione (o anche definita esportazione con marketing differenziato): essa combina un'elevata concentrazione geografica con scarsa modalità di coordinamento.

<sup>78</sup> Faraudello Alessandra, Morelli Chiara, Songini Lucrezia, 2019, Strategia e organizzazione delle imprese familiari, Pearson, Milano.

Le attività a monte, come la logistica in entrata e in uscita, della catena del valore sono concentrate, mentre le attività a valle, come il marketing, le vendite e il post-vendita, sono decentrate. L'azienda si sposta in tanti paesi, ma non coordina molto le attività.

2. Strategia multi-domestica o a presenza nazionale: essa combina una scarsa concentrazione geografica con una scarsa modalità di coordinamento. Si ha un limitato coordinamento delle attività che sono però sparse a livello geografico e viene concessa loro molta autonomia decisionale.
3. Strategia di investimento all'estero con coordinamento dell'attività: essa combina una scarsa concentrazione geografica con un elevato coordinamento delle attività. Prevede elevati livelli di coordinamento ma si ha un'elevata dispersione delle attività all'estero.
4. Strategia globale: essa combina un'elevata concentrazione geografica con un elevato coordinamento delle attività. Questa strategia è utile per conseguire una posizione di leadership anche a livello internazionale, si operano in paesi diversi ma coordinando le attività. La posizione e l'andamento competitivo dell'azienda dipende da tutti i mercati, che sono influenzati tra di loro. Le attività a monte della catena del valore, come la logistica in entrata e uscita e le attività operative, sono quelle che determinano il vantaggio competitivo.

L'internazionalizzazione è un processo incrementale durante il quale l'impresa aumenta la sua presenza nei mercati esteri, questo processo può essere: graduale, dapprima solo esportando e successivamente trasferendo anche la produzione e la ricerca; immediato, in cui sin dalla nascita divento internazionale e sono orientato all'estero perché i prodotti che commercializzo sono di natura globali; oppure si ha una combinazione tra i due, in cui inizialmente mi concentro sul mercato interno e successivamente in seguito a vari eventi critici, divento velocemente internazionale.

Nelle piccole-medie imprese tipicamente si esegue un approccio di tipo graduale, questo tipo di approccio permette di accumulare esperienza in mercati diversi dal proprio, avere informazioni privilegiate e ridurre al minimo il rischio d'impresa. Solitamente l'impresa si avvicina dapprima a paesi psicologicamente vicini ad essa per poi espandersi in paesi percepiti psicologicamente più lontani.

Per avere un buon ingresso a livello internazionale bisogna far leva sui propri punti di forza come, ad esempio, la specializzazione e la qualità del proprio prodotto, la flessibilità, la produttività, l'agilità nel rispondere alle esigenze del mercato o la creatività imprenditoriale ed intraprendenza.

All'interno delle imprese familiari ci sono quattro tipi di internazionalizzazione:

1. Aziende a massima velocità, sono quelle aziende che si orientano subito e velocemente all'internazionalizzazione avendo fiducia nel suo processo.
2. Aziende che si internazionalizzano più lentamente ma il processo di internazionalizzazione è sicuro, tipicamente sono quelle in cui avviene con le generazioni successive alla prima.
3. Aziende disorientate, le quali decidono di internazionalizzarsi sin da subito ma lo fanno lentamente perché ad esempio, non hanno le capacità, risorse, informazioni o organizzazione adeguata per farlo. Di solito queste aziende non sono leader del mercato.
4. Aziende desiderose, le quali partono lentamente e lo sono perché non hanno le capacità o non hanno comportamenti adeguati in azienda per potersi inserire in ambito internazionale.

Nel caso da noi trattato, la Giovanni Rana, siamo di fronte ad un'azienda che si trova nel punto due da noi analizzato, cioè un'azienda che si è internazionalizzata a partire dalla seconda generazione, con l'ingresso in azienda di Gian Luca, ma il processo di internazionalizzazione è stato rapido e profittevole, poiché l'azienda ha sfruttato i propri punti di forza, tra cui l'alta qualità dei propri prodotti e la tecnologia innovativa con cui vengono realizzati, riuscendo ad avere un connubio perfetto tra tradizione ed innovazione. L'obiettivo<sup>79</sup> di Gian Luca Rana di trasformare l'azienda da realtà locale ad impresa internazionale fu chiaro fin da subito. L'azienda iniziò il percorso inserendosi dapprima nel mercato europeo, più vicino all'impresa, cominciando dalla Spagna fino a raggiungere l'intera Europa, diventando leader in Europa nel 2012, per poi attraversare l'Atlantico e raggiungere ben 58 paesi.

---

<sup>79</sup> <https://www.giovanirana.it/biografia-gian-luca-rana/percorso-gian-luca-rana-italia-estero#:~:text=Gian%20Luca%20Rana%20porta%201%27Italia%20nel%20mondo&text=La%20sfida%20de l%20mercato%20USA,complesso%20come%20gli%20Stati%20Uniti.>

Gian Luca Rana puntò molto sugli Stati Uniti, tantè che decise di prendere casa a Chicago per capire e comprendere al meglio le esigenze, la cultura, i bisogni e le dinamiche del continente e come rendere il proprio prodotto leader del mercato, analizzando le abitudini dei consumatori statunitensi.

Esso<sup>80</sup> per inserirsi all'interno del mercato puntò sull'italianità, sull'artigianalità, sulla qualità dei singoli prodotti che entrano in azienda, sullo spirito di adattamento e sulla creazione di prodotti in grado di soddisfare il palato degli americani, per questo vennero creati per questo mercato i tortellini dal ripieno morbido ma con componenti croccanti al suo interno, ad esempio il bacon.

Il gruppo Rana<sup>81</sup> è leader in quasi tutti i principali paesi europei ed è presente in essi con proprie strutture commerciali.

In Italia ha una quota di mercato pari al 36,3%, in Francia del 35,6%, in Spagna del 41,1%, nel Regno Unito pari al 9,1%, mentre in Germania del 21,6%

Paese	Posizione	Quota di mercato a valore
Italia	LEADER	36,3%
Francia	LEADER	35,6%
Spagna	LEADER	41,1%
Regno Unito	LEADER	9,8%
Germania	LEADER	21,6%

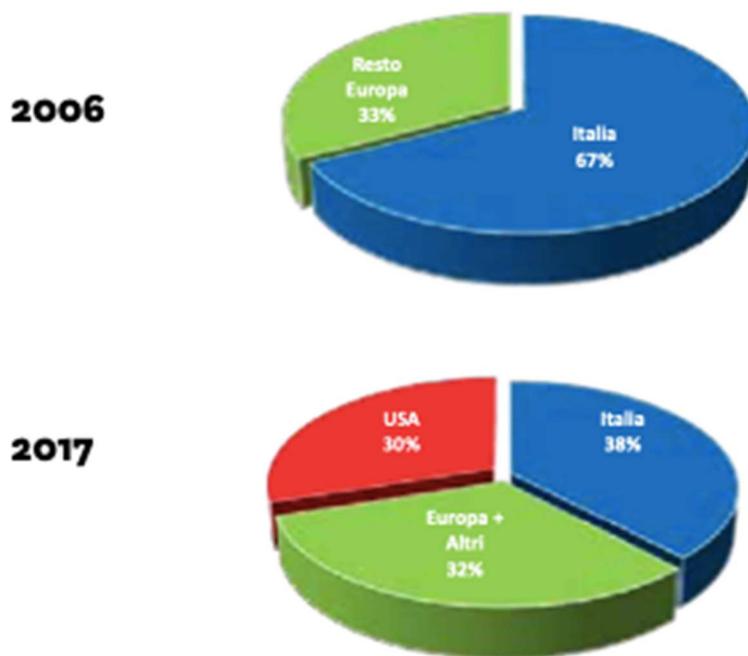
*Quota di mercato in diversi paesi*

L'azienda Rana nel 2006 aveva una percentuale di fatturato proveniente per il 67% dall'Italia e il 33% proveniente dal resto di Europa, dopo l'internazionalizzazione verso gli Stati Uniti le percentuali sono cambiate, in quanto grazie all'elevato volume di vendite negli Stati Uniti, esso è riuscito a possedere una fetta considerevole del fatturato dell'azienda.

Nel 2017 la percentuale di fatturato proveniente dall'Italia diminuisce diventando del 38%, quella proveniente dal resto d'Europa rimane pressoché invariata e si aggira sul 32%, mentre quella proveniente dagli Stati Uniti raggiunge il 30%, circa un terzo del suo fatturato.

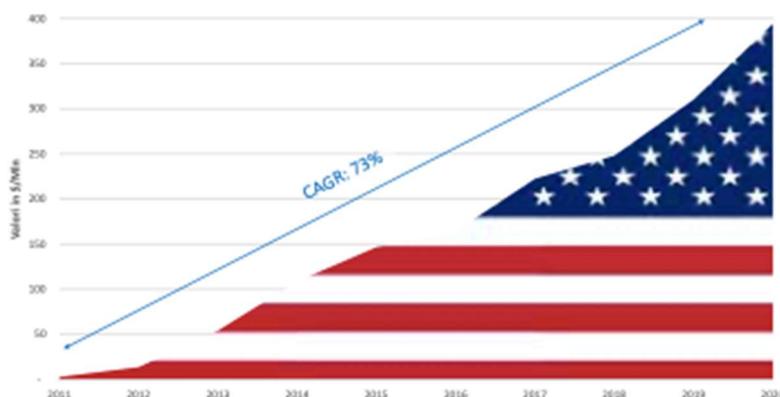
<sup>80</sup> <https://www.giovanrirana.it/biografia-gian-luca-rana/sbarco-usa>

<sup>81</sup> <https://eccellenzedimpresa.it/wp-content/uploads/2018/11/rana.pdf>



*Percentuale fatturato proveniente dai diversi paesi anno 2006 e 2017*

La crescita negli stati Uniti inizia lentamente nel 2011 e nel 2012, per poi salire vertiginosamente negli anni fino a raggiungere una quota di mercato considerevole.



*Crescita vendite Stati Uniti dal 2011 al 2020*

Nel 2012 venne aperto il primo stabilimento a Chicago, installando le più moderne tecnologie per la produzione di pasta fresca.

Lo stesso anno<sup>82</sup> venne aperto un ristorante sulla Nona Avenue a New York denominato “Pastificio e cucina”, con 150 dipendenti, in cui i clienti possono portare via la pasta cruda e cucinarsela a casa, oppure vedere la preparazione davanti ai loro occhi e farsela servire al tavolo.

Questa iniziativa riscosse enorme successo, tant’è che nel 2014 il ristorante ebbe una clientela di 150 mila persone e un fatturato di 8 milioni. Grazie alla collaborazione con un colosso della distribuzione, Walmart, l’azienda riuscì, inoltre, ad aumentare notevolmente le vendite.

Uno dei fattori di successo all’interno del mercato statunitense è dato dall’innovazione sul packaging, passando da sacchetti di plastica a sacchetti di carta per prodotti umidi e pastorizzati, una scelta che ha riscosso enorme successo, un altro fattore<sup>83</sup> grazie al quale l’azienda riuscì a monopolizzare il mercato della pasta fresca è l’elevata tecnologia con la quale vengono realizzati i suoi prodotti, ad esempio, per realizzare i ravioli vengono prima disegnati al computer e stampati in formato 3D, il computer in seguito crea un campione perfetto e da questo campione poi vengono prodotti tutti gli altri ravioli, prestando attenzione anche alla porosità e spessore dell’impasto.

Nel maggio del 2019 l’azienda divenne leader del mercato statunitense raggiungendo solo sul suolo americano 300 milioni di fatturato, un solo stabilimento in America però non fu sufficiente per soddisfare la domanda del mercato, che cresceva sempre di più, per cui in soli 7 mesi venne aperto un nuovo stabilimento negli Stati Uniti, con persone e dimensioni raddoppiate rispetto al primo. I dipendenti passarono da 2.000 a 3.500 dall’apertura del nuovo stabilimento.

Ogni prodotto dell’azienda viene pensato sotto un’ottica internazionale, partendo dal formato di pasta e le materie prime utilizzate per poi arrivare al packaging e la pubblicità, questo per offrire prodotti pensati per ogni etnia e rispondere alle varie esigenze dei diversi consumatori, ad esempio per l’America si sono realizzati formati di pasta XXL, salse golose e prodotti dalle preparazioni veloci, per la Francia si è realizzato un kit per fare aperitivo, per l’Asia vengono realizzati prodotti dai sapori più delicati e privi di olio, mentre per la Germania si hanno gli gnocchi di patate.

---

<sup>82</sup> <https://www.economyup.it/made-in-italy/rana-cosi-la-pasta-italiana-conquista-l-america/>

<sup>83</sup> <https://www.torinoggi.it/2020/01/24/leggi-notizia/argomenti/economia-4/articolo/gian-luca-rana-e-il-pastificio-rana-la-voglia-di-internazionalizzazione.html>

## Capitolo 2.6 Mancata acquisizione da parte di Barilla

A metà<sup>84</sup> degli anni Ottanta il brand in Italia si era già affermato, venivano distribuiti sette prodotti in Italia, vi erano 35 dipendenti e 30 miliardi di lire di fatturato, numeri che attirarono i grandi colossi alimentari, tra cui Barilla che in quegli anni fece un'offerta di acquisizione, rifiutata da Giovanni.

In seguito, con l'ingresso in azienda di Gian Luca nel 1986, vennero realizzati nuovi prodotti, tra cui gli gnocchi ripieni o i sughi e pesti pronti e fece in modo di far sì che il prodotto fosse una scelta quotidiana, non solo un prodotto domenicale. Inizia poi l'espansione dell'azienda e la sua l'internazionalizzazione, portando il prodotto sulle tavole di tutto il mondo, dapprima in Europa e in seguito in America.

Negli anni Novanta, con l'espansione sempre maggiore dell'azienda, i corteggiamenti da parte dei grandi colossi alimentari si fanno sempre più insistenti.

La concorrenza delle altre società diventava con il tempo sempre più dura, ad esempio Star investiva in nuovi impianti per fare i tortellini e Kraft acquistò Fini. Per cercare di farsi conoscere sempre di più dal pubblico Giovanni decise di mettere la sua faccia ed iniziò con i suoi spot televisivi, egli capì quanto fosse importante dare un volto umano ad un brand e grazie a questo la sua popolarità decollò maggiormente. Dare un volto al brand è sinonimo di qualità e sicurezza del prodotto.

Giovanni Rana in un'intervista disse<sup>85</sup> *“La pubblicità che mi ha fatto conoscere dal 96% degli italiani è stata quella inventata da Gavino Sanna nel 1995. Io ‘entravo’ nei film di Marilyn Monroe (mi chiedeva la ricetta dei tortellini), Humphrey Bogart, Rita Hayworth. Incontravo anche Fernandel, Stalin... Con Luciano Pavarotti – un amico, un genio – abbiamo girato spot per 8 giorni a Montecarlo. Ogni tanto mi chiedevo e mi chiedo: io, fornaio a 13 anni, ho fatto tutto questo casino qua? Ho capito che il pastificio stava diventando una cosa importante quando è venuto a trovarmi Pietro Barilla, che mi chiese di comprare una bella quota della mia società. La Nielsen – erano i primi anni '90 – aveva pubblicato un'indagine che prevedeva un aumento del 20–30% della pasta fresca ripiena.*

---

<sup>84</sup> <https://mgmtmagazine.com/giovanni-rana-quel-figlio-matto-che-ha-portato-i-tortellini-nel-mondo-7929394/amp/>

<sup>85</sup> [https://parma.repubblica.it/cronaca/2016/06/24/news/economia\\_quando\\_la\\_barilla\\_voleva\\_i\\_tortellini\\_rana-142705799/](https://parma.repubblica.it/cronaca/2016/06/24/news/economia_quando_la_barilla_voleva_i_tortellini_rana-142705799/)

*Mi furono fatte offerte anche dalle multinazionali. Pietro Barilla mi invitò a casa sua, mi mostrò la sua collezione di quadri. C'era un bellissimo cavallo bianco di Guttuso. Io dissi al dottor Pietro: perché non vende quel quadro a una multinazionale? E lui mi disse: è troppo bello, a me e ai miei figli piace tanto. Vede – dissi io – io ho solo un asinello, ma io e mio figlio ci divertiamo tanto”.*

Il cavallo bianco rappresentava per Pietro Barilla la sua azienda, in piena corsa e formidabile crescita, mentre l'asinello per Giovanni, simbolo di duro lavoro, rappresentava la sua, sicuramente non grande come quella di Barilla ma egli ci teneva molto alla sua azienda e in seguito al nuovo rifiuto da parte di Giovanni, Pietro Barilla non gli chiese più di acquistare parte dell'azienda e rimasero amici.

Questo enorme successo dell'azienda lo portò a raddoppiare il numero di addetti con un aumento del 12% annuo. In seguito, l'azienda sbarcò negli Stati Uniti e questo fu un enorme successo, tant'è che nel 2018 l'azienda superò i 700 milioni di fatturato e i 3000 dipendenti in tutto il mondo, ad oggi questi numeri sono aumentati. Circa il 60% del fatturato dell'azienda arriva dall'estero e circa la metà dal mercato americano.

Con numeri così alti, viene spontaneo domandarsi come mai l'azienda non decise di quotarsi in borsa, a questo proposito Giovanni Rana affermò: *«Non passa giorno che qualcuno non mi chieda di quotare la mia azienda in Borsa. Sinceramente mi auguro di non farlo mai. [...] Mi conterebbero le volte che respiro e io non sono abituato così».*

Ad oggi la Barilla<sup>86</sup> e il Pastificio Rana collaborano ad un progetto: portare la pasta nello spazio.

I prodotti di due marchi iconici dell'industria alimentare faranno parte del menù degli astronauti che nel gennaio 2024 salirono a bordo della stazione spaziale internazionale per la missione Ax-3. Si cercheranno di comprendere al meglio i bisogni alimentari degli astronauti in condizioni estreme come l'assenza di gravità e loro, anche nello spazio, potranno gustare le eccellenze della cucina italiana fondendosi tra tradizione, con due imprese longeve sul mercato, ed innovazione.

---

<sup>86</sup> <https://www.foodweb.it/2023/12/barilla-e-rana-in-missione-nello-spazio/>



*Giovanni Rana jr. con il colonnello Walter Villadei*

Giovanni Rana junior, figlio di Gian Luca Rana, innovation manager del gruppo, parlando di questo progetto dichiarò: *“Siamo entusiasti di aver preso parte al progetto ‘Italian Food in Space’, che ci permette di continuare la nostra missione di diffondere con grande orgoglio l’eccellenza e l’esperienza gastronomica italiana nel mondo e non solo, questo obiettivo, insieme alla nostra naturale propulsione verso l’innovazione, è da sempre nel nostro Dna che, in oltre 60 anni di storia, ci ha portati ad essere leader nel mercato alimentare del fresco con una presenza globale in quasi 70 paesi”*.

## Capitolo 2.7 Situazione economico-finanziaria dell'azienda

Analizzando<sup>87</sup> la situazione economico-finanziaria della società si evince che negli anni il fatturato dell'azienda aumentò vertiginosamente, prima della sua espansione internazionale verso gli Stati Uniti nel 2012 si aggirava intorno ai 371 milioni, in soli 10 anni, a fine 2022 venne quasi quadruplicato arrivando a circa 1 miliardo e 200 milioni.

Esaminiamo le seguenti tabelle che contengono le principali voci di bilancio della Rana e approfondiamo gli ultimi dieci anni.

Nella tabella troviamo:

- Anno: anno in cui sono stati raccolti i dati.
- Attivo netto: è dato dalla differenza tra le attività e le passività. L'attivo netto è una misura della ricchezza dell'azienda.
- Capitale sociale: denaro investito dai proprietari dell'azienda. È una voce del patrimonio netto.
- Fatturato: totale dei ricavi. È calcolato come il prezzo di vendita di un prodotto o servizio moltiplicato per il numero di unità vendute.
- Costo del personale: costi sostenuti dall'azienda relativi ai propri dipendenti. È calcolato come la somma dei salari, degli stipendi, dei contributi e di altri costi relativi ai dipendenti.
- Utile o perdita: differenza tra i ricavi e i costi.

Come indicato in precedenza, è interessante notare come il fatturato del Pastificio Rana ha registrato un costante aumento negli ultimi dieci anni. Tale tendenza positiva suggerisce una crescita aziendale evidente, data da un incremento considerevole dei volumi di vendita. Questa significativa crescita è principalmente attribuibile all'espansione internazionale dell'azienda verso gli Stati Uniti nel 2012, un mercato che attualmente contribuisce al 30% del suo fatturato.

Negli anni si riscontrò un costante aumento del fatturato, ma il culmine si ebbe nel 2019 con l'inaugurazione di un nuovo stabilimento negli Stati Uniti. Questa mossa strategica, supportata da tecnologie sempre più innovative, è stata progettata per soddisfare la sempre più crescente domanda del mercato statunitense.

---

<sup>87</sup> [https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-1-8/List.serv?\\_CID=124&databaseContext=OriginalDocuments&product=aidaneo](https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-1-8/List.serv?_CID=124&databaseContext=OriginalDocuments&product=aidaneo)

In seguito a questa nuova apertura il fatturato dell'azienda crebbe da 770 milioni nel 2019 a 1 miliardo e 200 milioni alla fine del 2022, registrando un notevole aumento, pari a 430 milioni in soli tre anni. Un incremento di tale portata rappresenta un notevole successo e sottolinea l'efficacia della strategia di espansione e innovazione adottata dall'azienda.

Questa internazionalizzazione, in seguito alla creazione di nuovi stabilimenti e assunzione di personale, portò, però, nei primi due anni, ad una perdita, precisamente di € 1.171.697 nel 2012 e di € 3.763.718 nel 2013. Questo sacrificio però fu ripagato negli anni, già nel 2014 l'azienda ebbe un utile di € 3.610.448 e solamente un anno dopo, nel 2015, esso arrivò a € 15.612.954.

A fine 2022 l'azienda chiuse l'esercizio con un utile di € 32.428.990.

Con l'assunzione di nuovi dipendenti, i quali passarono da 2.000 a 3.500 in soli 3 anni, anche il costo del personale aumentò negli anni, passando da un costo di € 58.579.481 nel 2012 ad un costo di € 158.423.564 nel 2022, ma esso crebbe ad un ritmo inferiore rispetto all'aumento del fatturato. Questo è un segno positivo, in quanto indica che l'azienda è riuscita a contenerne i suoi costi.

Il capitale negli anni è rimasto invariato e pari a € 11.200.000.

L'azienda è riuscita ad aumentare il fatturato e contenere i costi, il che ha portato a un aumento dell'utile negli anni.

In conclusione, l'analisi delle seguenti tabelle<sup>88</sup> suggerisce che l'azienda è sana e in crescita, in particolare:

- Il rapporto tra attivo netto e capitale sociale è elevato, il che indica che l'azienda è finanziata principalmente dai proprietari.
- Il costo del personale come percentuale del fatturato è diminuito negli ultimi sei anni, il che indica che l'azienda è riuscita a contenerne i costi.
- L'utile come percentuale del fatturato è aumentato negli ultimi sei anni, il che indica che l'azienda è riuscita a migliorare l'efficienza.

Queste informazioni possono essere utili per gli investitori, i creditori e altri stakeholder dell'azienda.

---

<sup>88</sup> [https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-1-8/List.serv?\\_CID=124&databaseContext=OriginalDocuments&product=aidaneo](https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-1-8/List.serv?_CID=124&databaseContext=OriginalDocuments&product=aidaneo)

PRINCIPALI VOCI DI BILANCIO	2012	2013	2014	2015
ATTIVO NETTO	341.416.475,00 €	336.162.281,00 €	407.663.651,00 €	452.885.509,00 €
CAPITALE SOCIALE	11.200.000,00 €	11.200.000,00 €	11.200.000,00 €	11.200.000,00 €
FATTURATO	371.683.902,00 €	381.435.177,00 €	458.363.894,00 €	545.257.883,00 €
COSTO DEL PERSONALE	58.579.481,00 €	62.196.661,00 €	67.573.431,00 €	82.923.983,00 €
UTILE/PERDITA	-1.171.697,00 €	-3.763.718,00 €	3.610.448,00 €	15.612.954,00 €

PRINCIPALI VOCI DI BILANCIO	2016	2017	2018	2019
ATTIVO NETTO	502.712.159,00 €	564.756.103,00 €	687.459.986,00 €	794.652.434,00 €
CAPITALE SOCIALE	11.200.000,00 €	11.200.000,00 €	11.200.000,00 €	11.200.000,00 €
FATTURATO	585.878.772,00 €	647.358.701,00 €	701.700.756,00 €	773.792.175,00 €
COSTO DEL PERSONALE	85.757.004,00 €	94.324.054,00 €	102.561.777,00 €	120.607.451,00 €
UTILE/PERDITA	10.989.562,00 €	15.458.817,00 €	27.909.372,00 €	32.428.990,00 €

PRINCIPALI VOCI DI BILANCIO	2020	2021	2022
ATTIVO NETTO	908.562.105,00 €	1.067.885.582,00 €	1.203.104.983,00 €
CAPITALE SOCIALE	11.200.000,00 €	11.200.000,00 €	11.200.000,00 €
FATTURATO	900.299.807,00 €	984.331.589,00 €	1.199.220.995,00 €
COSTO DEL PERSONALE	128.063.280,00 €	138.531.911,00 €	158.423.564,00 €
UTILE/PERDITA	47.675.687,00 €	30.352.117,00 €	21.083.735,00 €



Gli indici di bilancio più importanti che vengono presi in considerazione quando si analizza un bilancio sono generalmente 3: ROE, ROS e ROI. Essi sono definiti indici di redditività e permettono di valutare la capacità dell'azienda di creare valore.

L'indice di bilancio Return on Equity (ROE)<sup>89</sup>, che viene tradotto in italiano con "redditività del capitale proprio" o "rendimento del patrimonio netto", è una misura chiave per misurare la performance finanziaria di un'azienda. Questo indicatore fornisce un'idea di quanto profitto una società generi in rapporto al capitale proprio investito dagli azionisti, cioè, riflette la capacità dell'azienda di generare profitti utilizzando i fondi investiti dagli azionisti. Per calcolare il ROE, si utilizza la seguente formula:

$$(\text{utile netto}/\text{patrimonio netto}) \times 100$$

Dove l'utile netto rappresenta il profitto netto dell'azienda, esso è il risultato di tutte le entrate e le uscite, comprese tasse e spese, mentre il patrimonio netto è la differenza tra l'attivo e il passivo dell'azienda, rappresentando il capitale proprio degli azionisti.

Un ROE elevato indica una buona efficienza nell'utilizzo del capitale proprio per generare profitti, mentre un ROE basso potrebbe indicare che l'azienda sta avendo difficoltà a ottenere rendimenti adeguati rispetto agli investimenti degli azionisti.

Un ROE positivo è generalmente considerato un segno di efficienza e successo. Dimostra che l'azienda è in grado di utilizzare efficacemente il capitale fornito dagli azionisti per generare profitti.

Un ROE negativo è spesso considerato un segnale di allarme. Indica che l'azienda sta perdendo più denaro di quanto sia finanziato dagli azionisti, cioè, che ha chiuso un bilancio con una perdita di esercizio. Ciò può essere causato da perdite operative, scelte di investimento sbagliate o altri problemi finanziari.

<sup>89</sup> <https://www.contenuti.icribis.com/glossario/roe>

L'indice di bilancio Return on Investment (ROI)<sup>90</sup>, tradotto in italiano come "ritorno sugli investimenti", è un indicatore finanziario utilizzato per valutare l'efficienza e la redditività di un investimento. Il ROI fornisce un'indicazione della redditività di un investimento in termini percentuali.

Per calcolare il ROI viene utilizzata la seguente formula:

$$(\text{utile netto/capitale investito}) \times 100$$

Un ROI positivo indica che l'investimento ha generato un profitto, mentre un ROI negativo indica una perdita, cioè, che il business aziendale sta distruggendo la ricchezza creata.

Un ROI positivo non è necessariamente indicativo di un buon investimento se non si tiene conto del rischio associato e delle alternative disponibili.

L'indice di bilancio Return on Sales (ROS)<sup>91</sup>, tradotto in italiano con "redditività sulle vendite", è un indicatore finanziario che misura la percentuale di profitto rispetto alle vendite di un'azienda. In altre parole, il ROS indica quanto margine di profitto l'azienda riesce a generare dalle entrate totali dalle vendite, cioè, indica se dai prezzi di vendita, dopo aver coperto i costi, l'azienda ha dei profitti. Il ROS viene espresso come una percentuale, il che significa che indica il rapporto percentuale tra il reddito operativo e i ricavi totali.

La formula di base per calcolare il ROS è la seguente:

$$(\text{reddito operativo/ricavi totali}) \times 100$$

Un ROS elevato indica una buona efficienza nella gestione dei costi e nell'ottenere profitti dalle vendite. Al contrario, un ROS basso può suggerire che l'azienda sta affrontando sfide nella gestione dei costi o che potrebbe avere margini di profitto ridotti.

Il ROS è uno degli indicatori finanziari utilizzati dagli analisti per valutare la performance operativa di un'azienda.

Altri indici di bilancio possono essere: ROA o il MOL/RICAVI.

L'indice di bilancio Return on Assets (ROA)<sup>92</sup>, tradotto in italiano con: "redditività sugli attivi" o "rendimento sugli investimenti". è un indice di bilancio utilizzato per misurare la redditività degli asset di un'azienda. Esso è espresso come una percentuale e misura la capacità di un'azienda di generare profitti in rapporto al valore degli asset impiegati.

La formula per calcolare il ROA è la seguente:

$$(\text{utile netto/attivo totale}) \times 100$$

---

<sup>90</sup> <https://www.imprenditoreglobale.com/roi-return-on-investment-calcolo/>

<sup>91</sup> <https://www.crescitifinanziaria.eu/ros-cose-come-funziona-formula/497/>

<sup>92</sup> <https://www.headvisor.it/roa-return-on-assets>

Un ROA più elevato indica che l'azienda sta generando un maggior profitto rispetto al valore totale dei suoi asset, mentre un ROA più basso potrebbe indicare che l'azienda sta avendo difficoltà a generare profitti in proporzione agli investimenti in asset, o potrebbe suggerire un utilizzo inefficace degli stessi.

In generale, un ROA positivo è preferibile, poiché indica che l'azienda è in grado di generare profitti con gli asset a sua disposizione.

Un possibile termine di paragone per analizzare il ROA è paragonarlo ai tassi di interesse applicati dalla banca: se il ROA è maggiore significa che le operazioni di gestione stanno generando valore, se risulta minore indica che la gestione sta distruggendo valore ed è necessario cambiare le proprie politiche di investimento.

L'indice di bilancio MOL/Ricavi<sup>93</sup> si riferisce al Margine Operativo Lordo (MOL) espresso come percentuale dei ricavi totali di un'azienda, esso è un indicatore di efficienza operativa.

Il Margine Operativo Lordo è il risultato prima delle voci finanziarie come interessi, tasse, ammortamenti e svalutazioni e considera solo la gestione caratteristica dell'impresa, esso viene calcolato partendo dal valore della produzione al quale viene sottratto il costo della produzione. Esso permette di monitorare lo stato di salute dell'azienda e permette di verificare se la gestione operativa sta generando ricchezza.

L'indicatore MOL/Ricavi misura la percentuale di ricavi totali che rimane dopo aver coperto i costi operativi.

La formula per calcolarlo è:

$$(\text{MOL}/\text{ricavi totali}) \times 100$$

Un MOL/Ricavi più alto indica che l'azienda ha una maggiore efficienza operativa, mentre un valore più basso potrebbe suggerire che l'azienda sta affrontando sfide nella gestione dei costi operativi.

Un'azienda con un MOL/Ricavi elevato è in grado di generare un maggior margine di profitto dai suoi ricavi, il che può essere considerato positivo dagli investitori e dagli analisti finanziari.

Il MOL/ricavi è influenzato da una serie di fattori, tra cui: una struttura efficiente dei costi; margini elevati dalle vendite oppure mercati in forte crescita.

Per tutti gli indicatori è necessario valutare il risultato ottenuto in base al settore di riferimento e per avere una visione completa della situazione finanziaria della società occorre analizzare tutti gli indicatori.

---

<sup>93</sup> <https://www.cerved.com/community/news/mol-lindicatore-che-misura-la-redditivita-aziendale/>

Le tabelle<sup>94</sup> mostrano l'evoluzione degli indici di bilancio dell'azienda nel periodo 2012-2022.

INDICI DI BILANCIO	2012	2013	2014	2015
ROE	-1,9	-6,9	5,5	18,0
ROA	3,3	1,7	4,3	6,6
MOL/RICAVI	7,7	4,9	7,4	8,6
ROI	2,9	1,2	4,0	6,1
ROS	3,1	1,5	3,9	5,5

INDICI DI BILANCIO	2016	2017	2018	2019
ROE	12,9	20	27,4	23,9
ROA	4,3	3,9	5,9	6,2
MOL/RICAVI	6,9	7,2	8,3	9,6
ROI	3,5	3,4	5	5,7
ROS	3,6	3,4	5,7	6,4

INDICI DI BILANCIO	2020	2021	2022
ROE	23,3	12,8	7,3
ROA	7,8	4,1	2,2
MOL/RICAVI	11,3	8,6	5,0
ROI	7,3	3,7	0,7
ROS	7,8	4,5	2,2

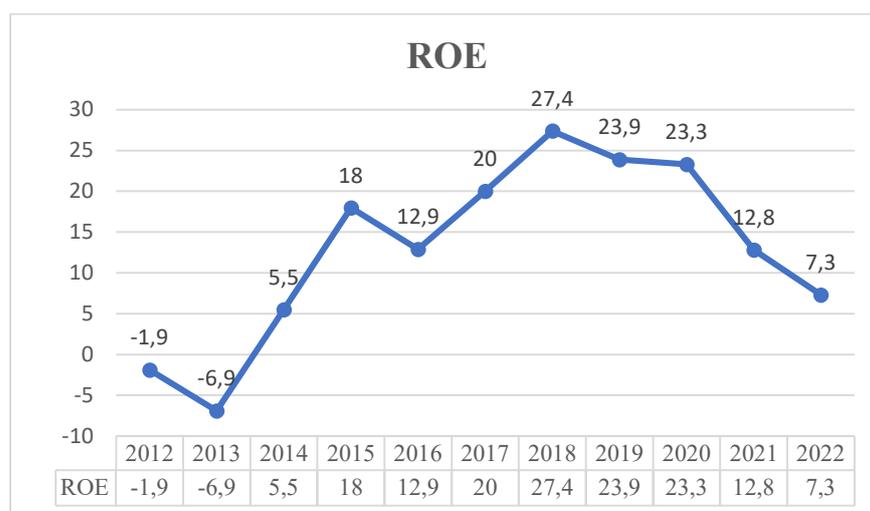
<sup>94</sup> [https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-1-8/List.serv?\\_CID=124&databaseContext=OriginalDocuments&product=aidaneo](https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-1-8/List.serv?_CID=124&databaseContext=OriginalDocuments&product=aidaneo)

Nel periodo considerato, il ROE dell'azienda ha registrato un andamento altalenante. Nel 2012 e nel 2013, il ROE è stato negativo, coerentemente con le perdite di esercizio registrate in quegli anni in seguito alle strategie di internazionalizzazione e apertura di uno stabilimento negli Stati Uniti. Nel 2014, il ROE è salito al 5,5%, fino a toccare il 18% nel 2015 per poi scendere al 12,9% nel 2016. Nel 2017, il ROE ha registrato una forte crescita, raggiungendo il 20% e l'anno successivo, nel 2018 raggiunse il 27,4%.

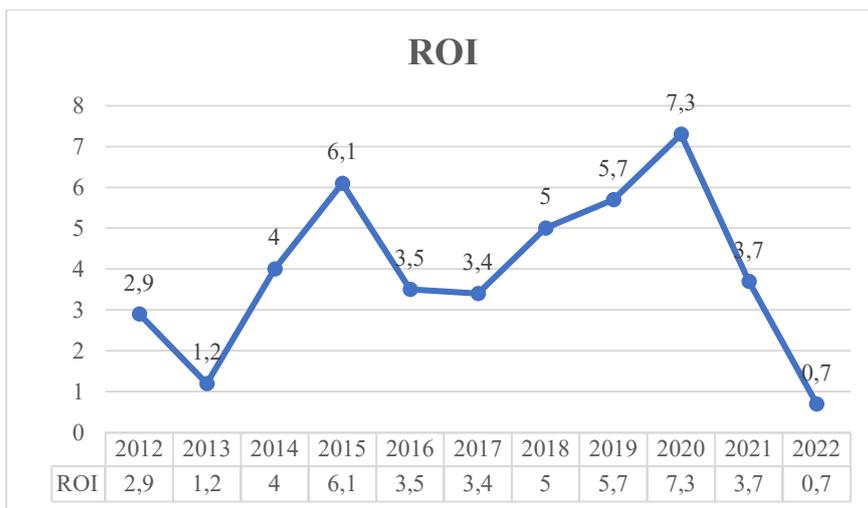
Questa crescita è stata probabilmente dovuta a una combinazione di fattori, tra cui la crescita delle vendite, in seguito all'internazionalizzazione, la riduzione del costo medio dei dipendenti o l'ottimizzazione dei processi produttivi.

Nel 2019, il ROE è sceso leggermente ma comunque rimasto stabile al 23,9%. Nel 2020, è rimasto pressoché invariato al 23,3%. Nel 2021, il ROE è sceso al 12,8%, per poi scendere ulteriormente al 7,3% nel 2022.

In generale, l'evoluzione del ROE dell'azienda nel periodo considerato è positiva. Il ROE è aumentato costantemente dal 2014, raggiungendo un picco del 27,4% nel 2018.



Nel periodo considerato, il ROI si è mantenuto positivo per tutti gli anni dal 2012 al 2022. In seguito agli investimenti avvenuti nel 2012 negli Stati Uniti, questo indice è aumentato nel 2014 e 2015, l'apice viene toccato nel 2020 con una percentuale del 7,3%, in seguito all'apertura di un nuovo stabilimento nel 2019 a Chicago, negli USA. Tuttavia, il valore del ROI è diminuito negli ultimi due anni, passando a 3,7% nel 2021 e a 0,7% nel 2022.

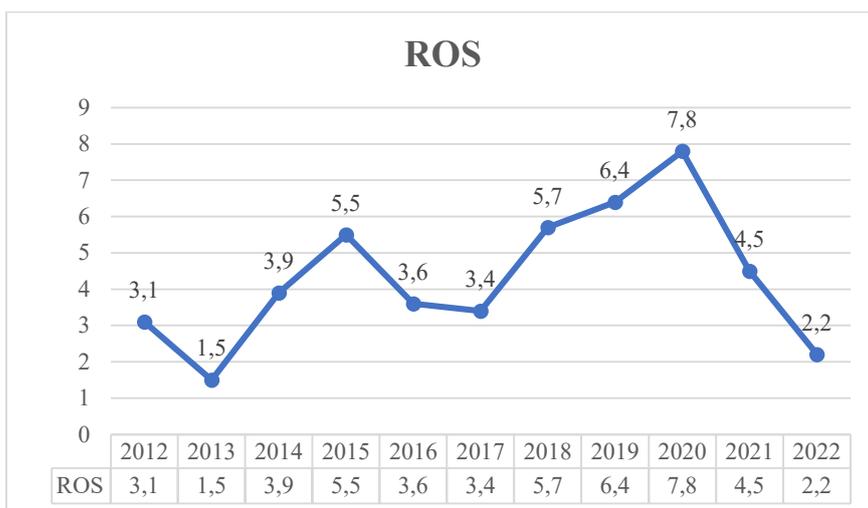


Nel periodo considerato, il ROS dell'azienda ha registrato un andamento abbastanza costante. Nel 2012, il ROS era del 3,1%, l'anno successivo scese al 1,5% per poi risalire nel 2014 al 3,9%, il valore massimo si registrò nel 2020 arrivando al 7,8%, due anni dopo, nel 2022 diminuì al 2,2%.

In generale, l'evoluzione del ROS dell'azienda nel periodo considerato è positiva. Il ROS è aumentato abbastanza costantemente dal 2012, raggiungendo un picco del 7,8% nel 2020.

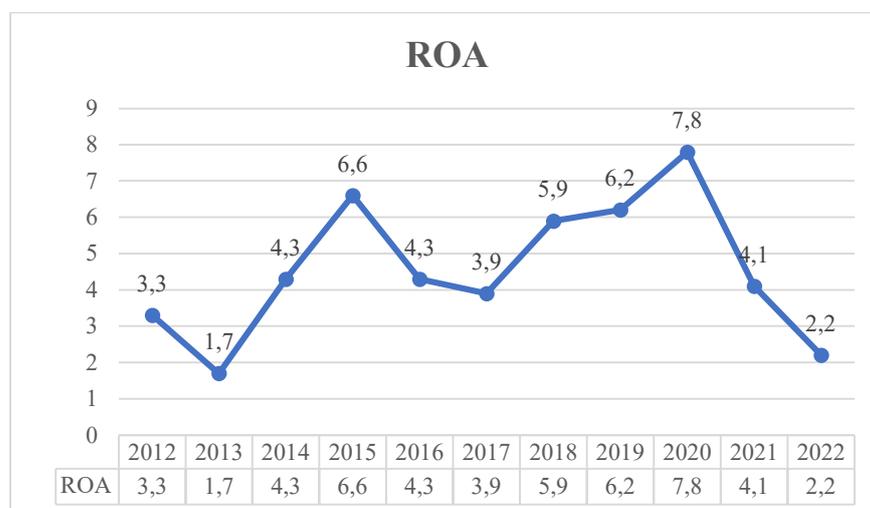
Nel 2022, il ROS del pastificio è diminuito, dal 7,8% che si registrava nel 2020, al 2,2%.

L'analisi del ROS del pastificio mostra che l'azienda ha, in ogni caso, registrato una performance positiva nel periodo considerato.



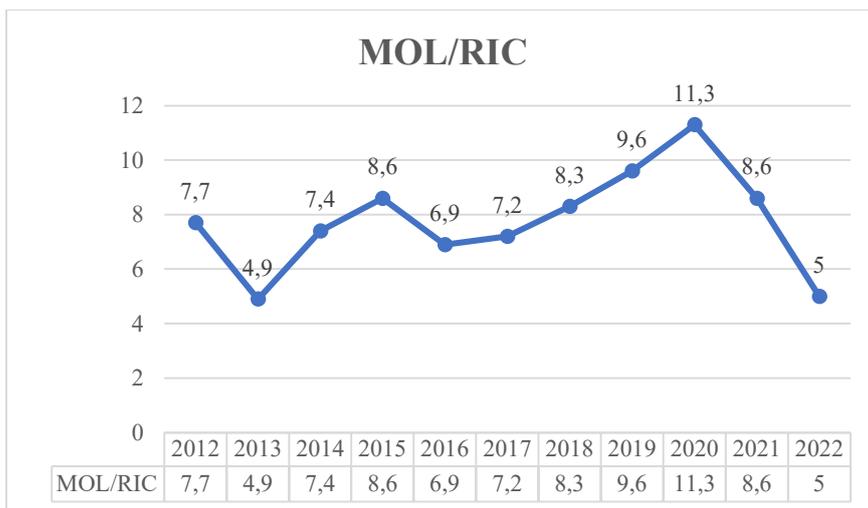
Nel periodo considerato, il ROA dell'azienda ha registrato un andamento altalenante. Nel 2012, il ROA era del 3,3%, esso diminuì nel 2013 ma risalì nel 2014, esso raggiunse nel 2020 il 7,8%. Dal 2021 il ROA iniziò a scendere, dapprima al 4,1% nel 2021, e in seguito al 2,2% nel 2022.

In generale, l'evoluzione del ROA dell'azienda nel periodo considerato è positiva. Il ROA è aumentato costantemente dal 2012, raggiungendo un picco del 7,8% nel 2020. La diminuzione del ROA nel 2022 è probabilmente dovuta a un aumento dei costi, che ha compensato l'aumento dei ricavi.



Nel periodo considerato, il MOL/ricavi dell'azienda ha registrato un andamento altalenante. Nel 2012, il valore del MOL/ricavi era del 7,7%, per poi diminuire nel 2013 al 4,9%. Negli anni successivi, il MOL/ricavi è rimasto relativamente stabile, con valori compresi tra il 6,9% e l'11,3% raggiunto nel 2020. Questo aumento è probabilmente dovuto a una combinazione di fattori, tra cui la crescita delle vendite, l'aumento dei prezzi di vendita e la riduzione dei costi. Nel 2022, il valore è diminuito al 5%.

In generale, si può osservare che il MOL/ricavi dell'azienda è stato generalmente positivo nel periodo 2012-2022. Tuttavia, il valore è diminuito nel 2022.



In generale, l'evoluzione degli indici dell'azienda Giovanni Rana nel periodo considerato è positiva in quanto gli indici sono tutti aumentati costantemente dal 2012.

Nel 2022, tuttavia, essi hanno registrato una diminuzione.

Questa diminuzione è dovuta ad una serie di fattori, come la pandemia da COVID-19 e la guerra in Ucraina, che hanno comportato un aumento dei costi e una riduzione delle vendite. La crescita dei costi è stata particolarmente significativa nel settore alimentare, settore in cui opera il Pastificio Rana. L'inflazione<sup>95</sup> alimentare è aumentata dell'8,8% nel 2022, aumentando così i costi per l'azienda per l'acquisto delle materie prime come, ad esempio, grano, olio di girasole e verdure. A fine 2023 l'inflazione alimentare ha raggiunto il 9,8%. L'inflazione non riguarda solo l'acquisto di beni alimentari ma anche i costi di energia e gas aumentando così anche i costi di produzione.

La guerra in Ucraina ha anche avuto anche un impatto negativo sulle vendite dell'azienda, in particolare nei mercati dell'Europa orientale, nel 2022, le vendite sono diminuite.

In generale l'analisi degli indici dell'azienda Rana mostrano che essa ha registrato una performance positiva nel periodo considerato. Tuttavia, la diminuzione degli indici nel 2022 è un segnale di avvertimento. L'azienda dovrà adottare misure per ridurre i costi, ad esempio quelli di produzione, e aumentare le vendite, ad esempio espandendosi ulteriormente o lanciando nuovi prodotti, in modo da migliorare la propria redditività nel futuro, ma anche adottare nuove strategie di investimento e crescita.

<sup>95</sup> <https://www.cleaningcommunity.net/anir-laumento-dei-prezzi-soffoca-la-ristorazione-collettiva/#:~:text=“Il%20nostro%20settore%20e%20le,parliamo%20del%2018%2C6%25.>

In seguito, troviamo un'illustrazione dettagliata dello stato patrimoniale e del conto economico consolidati negli ultimi due esercizi, precisamente il 2021 e il 2022. Essi sono consolidati in quanto tengono conto non solo del bilancio della capogruppo ma anche del bilancio delle tredici società che essa controlla, sparse in tutto il mondo.

Partendo dall'attivo dell'azienda le immobilizzazioni, le rimanenze e i crediti sono aumentati rispetto al 2021, facendo così aumentare l'attivo dell'azienda.

Le immobilizzazioni sono aumentate rispetto al 2021 ma in misura minore, se nel 2021 erano aumentate di 115,1 milioni, nel 2022 sono aumentate di 107,3 milioni. Circa la metà degli investimenti sono stati effettuati per rinnovare e potenziare le linee di produzione e ampliare lo stabilimento di Moretta, a Cuneo, mentre la restante parte degli investimenti sono stati utilizzati negli Stati Uniti per potenziare l'apparato produttivo, adeguare il magazzino allo stoccaggio sempre maggiore di merci a temperatura controllata e per l'acquisto di un terreno a Chicago, finalizzato alla costruzione di un terzo stabilimento negli Stati Uniti.

Conseguentemente, anche il passivo è aumentato.

Il patrimonio netto della società si è incrementato, nonostante l'utile di esercizio sia minore rispetto all'anno precedente, ma anche i debiti della società sono aumentati.

Il minor utile di esercizio è dovuto principalmente ad un aumento dei costi di produzione.

I ricavi nel 2022 sono cresciuti rispetto al 2021 ma in misura minore e tardiva rispetto all'ampliamento dei costi avuti principalmente in seguito all'aumento dei costi delle materie prime, energia e costi logistici conseguenti alla pandemia e alla guerra in Ucraina. Per fronteggiare l'aumento dei costi sono stati ridotti anche i costi di marketing per investimenti pubblicitari.

Alla fine del 2022 il conto corrente della società è tornato in attivo in seguito al calo dei prezzi delle materie prime energetiche e i margini di profitto sono aumentati lievemente verso la fine dell'anno.

## Stato patrimoniale consolidato

	31-12-2022	31-12-2021
<b>Stato patrimoniale</b>		
<b>Attivo</b>		
<b>A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti</b>		
Parte richiamata	0	0
Parte da richiamare	0	0
<b>B) Immobilizzazioni</b>		
<b>I - Immobilizzazioni immateriali</b>		
1) costi di impianto e di ampliamento	0	0
2) costi di sviluppo	0	0
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2.399.939	1.772.538
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili	45.027.298	47.520.891
5) avviamento	0	105.103
6) immobilizzazioni in corso e acconti	127.000	0
7) altre	3.979.646	2.873.246
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>51.533.883</b>	<b>52.271.778</b>
<b>II - Immobilizzazioni materiali</b>		
1) terreni e fabbricati	213.779.713	192.614.300
2) impianti e macchinario	351.485.134	334.635.402
3) attrezzature industriali e commerciali	3.735.677	3.371.519
4) altri beni	7.602.809	6.921.194
5) immobilizzazioni in corso e acconti	57.083.755	24.588.942
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>633.687.088</b>	<b>562.131.357</b>
<b>III - Immobilizzazioni finanziarie</b>		
1) partecipazioni in		
a) imprese controllate	0	0
b) imprese collegate	0	0
c) imprese controllanti	0	0
d) imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
d-bis) altre imprese	1.243.861	1.259.847
<b>Totale partecipazioni</b>	<b>1.243.861</b>	<b>1.259.847</b>
2) crediti		
a) verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti verso imprese controllate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
b) verso imprese collegate		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti verso imprese collegate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
c) verso controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti verso controllanti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
d) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

d-bis) verso altri		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	48.540
esigibili oltre l'esercizio successivo	772.490	733.617
<b>Totale crediti verso altri</b>	<b>772.490</b>	<b>782.157</b>
<b>Totale crediti</b>	<b>772.490</b>	<b>782.157</b>
3) altri titoli	146.010	111.922
4) strumenti finanziari derivati attivi	17.656.004	422.652
<b>Totale immobilizzazioni finanziarie</b>	<b>19.818.365</b>	<b>2.576.578</b>
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>	<b>705.039.336</b>	<b>616.979.713</b>
<b>C) Attivo circolante</b>		
<b>I - Rimanenze</b>		
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	99.268.838	82.565.834
2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	0	0
3) lavori in corso su ordinazione	0	0
4) prodotti finiti e merci	38.950.340	29.960.623
5) acconti	0	0
<b>Totale rimanenze</b>	<b>138.219.178</b>	<b>112.526.457</b>
<b>Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II - Crediti</b>		
1) verso clienti		
esigibili entro l'esercizio successivo	147.664.128	133.277.378
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti verso clienti</b>	<b>147.664.128</b>	<b>133.277.378</b>
2) verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti verso imprese controllate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3) verso imprese collegate		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti verso imprese collegate</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
4) verso controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti verso controllanti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5-bis) crediti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	22.593.043	13.690.398
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti tributari</b>	<b>22.593.043</b>	<b>13.690.398</b>
5-ter) imposte anticipate	22.176.700	18.847.971
5-quater) verso altri		
esigibili entro l'esercizio successivo	4.508.252	3.315.996
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
<b>Totale crediti verso altri</b>	<b>4.508.252</b>	<b>3.315.996</b>
<b>Totale crediti</b>	<b>196.942.123</b>	<b>169.131.743</b>
<b>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>		
1) partecipazioni in imprese controllate	0	0

2) partecipazioni in imprese collegate	0	0
3) partecipazioni in imprese controllanti	0	0
3-bis) partecipazioni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
4) altre partecipazioni	0	0
5) strumenti finanziari derivati attivi	0	0
6) altri titoli	0	0
attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria	0	0
Totale attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0
<b>IV - Disponibilità liquide</b>		
1) depositi bancari e postali	161.058.815	167.890.532
2) assegni	0	0
3) danaro e valori in cassa	375.044	390.326
<b>Totale disponibilità liquide</b>	<b>161.433.859</b>	<b>168.280.858</b>
<b>Totale attivo circolante (C)</b>	<b>496.595.160</b>	<b>449.939.058</b>
<b>D) Ratei e risconti</b>	<b>1.470.487</b>	<b>966.811</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>1.203.104.983</b>	<b>1.067.885.582</b>
<b>Passivo</b>		
<b>A) Patrimonio netto di gruppo</b>		
<b>I - Capitale</b>	<b>6.000.000</b>	<b>6.000.000</b>
<b>II - Riserva da soprapprezzo delle azioni</b>	<b>5.112.846</b>	<b>5.112.846</b>
<b>III - Riserve di rivalutazione</b>	<b>59.786.773</b>	<b>59.786.773</b>
<b>IV - Riserva legale</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.200.000</b>
<b>V - Riserve statutarie</b>	<b>101.674.919</b>	<b>93.989.307</b>
<b>VI - Altre riserve, distintamente indicate</b>		
Versamenti in conto capitale	5.200.000	5.200.000
Riserva di consolidamento	46.954.050	24.288.692
Riserva da differenze di traduzione	28.671.977	12.368.764
Varie altre riserve	5.862.171	5.862.171
<b>Totale altre riserve</b>	<b>86.688.198</b>	<b>47.719.627</b>
<b>VII - Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi</b>	<b>13.206.819</b>	<b>(504.949)</b>
<b>VIII - Utili (perdite) portati a nuovo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IX - Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>21.083.735</b>	<b>30.352.117</b>
<b>Perdita ripianata nell'esercizio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>X - Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio</b>	<b>(5.862.171)</b>	<b>(5.862.171)</b>
<b>Totale patrimonio netto di gruppo</b>	<b>288.891.119</b>	<b>237.793.550</b>
<b>Patrimonio netto di terzi</b>		
Capitale e riserve di terzi	0	0
Utile (perdita) di terzi	0	0
<b>Totale patrimonio netto di terzi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale patrimonio netto consolidato</b>	<b>288.891.119</b>	<b>237.793.550</b>
<b>B) Fondi per rischi e oneri</b>		
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili	240.505	221.308
2) per imposte, anche differite	32.518.166	27.363.878
3) strumenti finanziari derivati passivi	278.611	1.087.059
4) altri	4.232.331	4.698.878
<b>Totale fondi per rischi ed oneri</b>	<b>37.269.613</b>	<b>33.371.123</b>
<b>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>5.722.763</b>	<b>6.084.338</b>
<b>D) Debiti</b>		
<b>1) obbligazioni</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0

Totale obbligazioni	0	0
<b>2) obbligazioni convertibili</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale obbligazioni convertibili	0	0
<b>3) debiti verso soci per finanziamenti</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso soci per finanziamenti	0	0
<b>4) debiti verso banche</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	173.398.792	98.821.780
esigibili oltre l'esercizio successivo	390.359.352	384.092.248
Totale debiti verso banche	563.758.144	482.914.028
<b>5) debiti verso altri finanziatori</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	616.141	741.668
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso altri finanziatori	616.141	741.668
<b>6) acconti</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale acconti	0	0
<b>7) debiti verso fornitori</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	278.714.678	284.442.368
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso fornitori	278.714.678	284.442.368
<b>8) debiti rappresentati da titoli di credito</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti rappresentati da titoli di credito	0	0
<b>9) debiti verso imprese controllate</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso imprese controllate	0	0
<b>10) debiti verso imprese collegate</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso imprese collegate	0	0
<b>11) debiti verso controllanti</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso controllanti	0	0
<b>11-bis) debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
<b>12) debiti tributari</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	3.695.003	3.558.115
esigibili oltre l'esercizio successivo	270.810	732.532
Totale debiti tributari	3.965.813	4.290.647
<b>13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	4.492.598	4.618.451

esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	4.492.598	4.618.451
14) altri debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	13.544.622	12.064.761
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale altri debiti	13.544.622	12.064.761
Totale debiti	865.091.996	789.071.923
E) Ratei e risconti	6.129.492	1.564.648
Totale passivo	1.203.104.983	1.067.885.582

## Conto economico consolidato

	31-12-2022	31-12-2021
<b>Conto economico</b>		
<b>A) Valore della produzione</b>		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.199.220.995	984.331.589
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	7.968.979	5.069.554
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	0	0
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0
<b>5) altri ricavi e proventi</b>		
contributi in conto esercizio	0	0
altri	23.315.358	8.365.041
Totale altri ricavi e proventi	23.315.358	8.365.041
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>1.230.505.332</b>	<b>997.766.184</b>
<b>B) Costi della produzione</b>		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	586.644.189	441.288.144
7) per servizi	401.945.160	341.289.951
8) per godimento di beni di terzi	15.419.639	13.602.282
<b>9) per il personale</b>		
a) salari e stipendi	133.007.970	114.603.954
b) oneri sociali	21.394.527	20.440.094
c) trattamento di fine rapporto	2.881.327	2.739.023
d) trattamento di quiescenza e simili	616.508	429.463
e) altri costi	523.232	319.377
Totale costi per il personale	158.423.564	138.531.911
<b>10) ammortamenti e svalutazioni</b>		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	4.971.726	7.276.387
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	46.113.329	36.618.980
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	855.567	754.314
Totale ammortamenti e svalutazioni	51.940.622	44.649.681
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	(15.085.881)	(29.624.039)
12) accantonamenti per rischi	41.635	39.178
13) altri accantonamenti	0	0
14) oneri diversi di gestione	5.090.790	4.108.790
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>1.204.419.718</b>	<b>953.885.898</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>26.085.614</b>	<b>43.880.286</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
<b>15) proventi da partecipazioni</b>		
altri	26.545	1.639
Totale proventi da partecipazioni	26.545	1.639
<b>16) altri proventi finanziari</b>		
<b>a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni</b>		
altri	7.616	-
Totale proventi finanziari da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	7.616	0
<b>b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni</b>		
	0	0
<b>c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni</b>		
	0	0
<b>d) proventi diversi dai precedenti</b>		
altri	96.282	29.787
Totale proventi diversi dai precedenti	96.282	29.787

Totale altri proventi finanziari	103.898	29.787
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	7.363.935	4.821.416
Totale interessi e altri oneri finanziari	7.363.935	4.821.416
17-bis) utili e perdite su cambi	1.022.717	1.452.285
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(6.210.775)	(3.337.705)
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie		
18) rivalutazioni		
a) di partecipazioni	0	0
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d) di strumenti finanziari derivati	0	0
di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria	0	0
Totale rivalutazioni	0	0
19) svalutazioni		
a) di partecipazioni	0	0
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d) di strumenti finanziari derivati	0	0
di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria	0	0
Totale svalutazioni	0	0
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	19.874.839	40.542.581
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	5.242.532	3.466.804
imposte relative a esercizi precedenti	(71.322)	51.972
imposte differite e anticipate	(6.380.106)	6.671.688
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	(1.208.896)	10.190.464
21) Utile (perdita) consolidati dell'esercizio	21.083.735	30.352.117

Nel corso del 2022, il Pastificio Rana<sup>96</sup> si è trovato ad operare in un contesto economico globale segnato da una fragilità prolungata dell'economia mondiale e del commercio internazionale. Questa situazione è stata amplificata dall'incertezza geopolitica e dall'alto tasso di inflazione riscontrato nelle principali economie avanzate. Sebbene sia stato previsto un rallentamento del PIL globale per il 2023, questo è stato meno marcato rispetto alle stime precedenti. Le politiche monetarie delle principali banche centrali hanno registrato aumenti dei tassi di interesse, mentre l'attività economica in Europa, inclusa l'Italia, è cresciuta in modo lieve.

In Italia, l'attività economica è aumentata leggermente nel primo trimestre 2023, trainata dal settore manifatturiero e dalle esportazioni, mentre la spesa delle famiglie è rimasta debole a causa dell'inflazione elevata.

La relazione sulla gestione del bilancio 2022 della Giovanni Rana descrive un anno di crescita significativa per l'azienda. Il fatturato complessivo è aumentato del 21,8% rispetto all'anno precedente, trainato da una forte crescita sia sul mercato nazionale (+8,5%) che su quello estero (+28,0%). Tuttavia, l'utile netto d'esercizio è diminuito rispetto all'anno precedente, passando da €30.352.117 a €21.083.735. Questa diminuzione è attribuita principalmente all'imprevisto aumento dei costi delle materie prime, delle energie e della logistica, causato dalle problematiche legate alla catena di approvvigionamento e dalla crisi pandemica da Covid-19, oltre all'inizio della guerra in Ucraina. Nonostante ciò, l'aumento dei prezzi di vendita e la riduzione dei costi di marketing hanno contribuito a mitigare parzialmente questo impatto negativo. Va notato che, nonostante l'incertezza generale, i volumi di vendita del gruppo sono aumentati del 6,4%, confermando l'apprezzamento dei prodotti da parte dei consumatori.

La relazione sulla gestione fornisce informazioni riguardo l'attività di ricerca e sviluppo, sottolineando l'impegno costante nell'incrementare la qualità dei prodotti esistenti e nello sviluppare nuovi prodotti.

Le prospettive per il 2023 sono positive, con un aumento previsto dell'EBITDA del gruppo grazie agli incrementi dei prezzi di vendita, alla riduzione del costo energetico e al costo delle materie prime stabilizzato.

---

<sup>96</sup> [https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-1-8/List.serv?\\_CID=124&databaseContext=OriginalDocuments&product=aidaneo](https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-1-8/List.serv?_CID=124&databaseContext=OriginalDocuments&product=aidaneo)

La relazione sulla gestione identifica diversi fattori di rischio per i prossimi esercizi, suddivisi per tipologia:

1. Rischi macroeconomici:

- L'andamento del PIL e le capacità di spesa dei consumatori potrebbero essere influenzati dall'alto livello di inflazione, dall'incremento dei costi delle materie prime e dalle problematiche di approvvigionamento dovute alla guerra in Ucraina.
- Esiste il rischio di significativi aumenti dei tassi di interesse.

2. Rischi di mercato:

- Nonostante la stabilità della domanda, il gruppo ha guadagnato quote di mercato grazie all'innovazione dei prodotti e alla diversificazione dei mercati e dei canali di vendita.
- Sono previsti investimenti continui in spese pubblicitarie e promozionali per sostenere il marchio sia in Italia che all'estero.

3. Rischi connessi all'approvvigionamento delle materie prime:

- Nel 2022 si è registrato un forte aumento dei prezzi di acquisto delle materie prime rispetto all'anno precedente. Tuttavia, il rischio è stato parzialmente mitigato attraverso la selezione e diversificazione delle fonti, dei canali e dei mercati di approvvigionamento.

4. Rischi connessi alle fonti di finanziamento:

- La crisi geopolitica tra Ucraina e Russia ha generato un aumento significativo dell'inflazione e politiche finanziarie più restrittive da parte delle istituzioni finanziarie europee, con conseguente aumento dei tassi di riferimento.
- Nonostante ciò, la società, grazie agli ottimi rating finanziari, dovrebbe essere in grado di far fronte al proprio fabbisogno finanziario.

## Conclusioni

In sintesi, questo elaborato ha approfondito il complesso panorama delle imprese familiari, delineandone le caratteristiche distintive e le sfide affrontate.

Sebbene manchi una definizione universale di impresa familiare, le caratteristiche distintive quali la presenza della famiglia attraverso le generazioni e la continuità dell'impresa emergono come elementi centrali. Tra i punti di forza di queste realtà imprenditoriali, spicca la capacità di affrontare le difficoltà con determinazione, sebbene i conflitti interni possano rappresentare una significativa debolezza.

La nostra analisi ha evidenziato che il passaggio generazionale rappresenta una delle sfide principali per le imprese familiari, con solo una percentuale limitata che riesce a sopravvivere attraverso le generazioni, infatti, solo il 24% delle imprese arriva alla seconda generazione, il 14% alla terza e il 5% alla quarta.

L'analisi delle statistiche conferma la predominanza delle imprese familiari nel tessuto economico, sia in Italia che in Europa, dove rappresentano una parte consistente del panorama imprenditoriale, in Italia circa il 65% delle imprese è di tipo familiare e se guardiamo alle imprese di piccole-medie dimensioni la percentuale arriva al 70%.

Un chiaro esempio di successo è rappresentato dalla storia del Pastificio Rana, che ha saputo trasformarsi da un modesto laboratorio provinciale in una realtà internazionale, esportando in 38 paesi del mondo, mantenendo però saldi i valori fondamentali della famiglia e adattandosi alle mutevoli dinamiche del mercato globale. Valore fondamentale trasmesso di generazione in generazione è la qualità dei prodotti e delle materie prime con cui vengono realizzati i prodotti finali, valore che contraddistingue ogni aspetto dell'azienda, dalla produzione al marketing, dall'innovazione alla ristorazione.

Durante la pandemia da COVID-19, il pastificio ha dimostrato un impegno straordinario nel garantire la sicurezza dei propri dipendenti e nel continuare a fornire prodotti di alta qualità ai propri clienti, nonché aiutare la collettività attraverso l'acquisto di apparecchiature e donazione di alimentari. Nonostante le sfide senza precedenti, l'azienda ha mostrato una resilienza eccezionale, dimostrando ancora una volta la forza dei valori familiari che permeano la sua cultura aziendale.

L'internazionalizzazione, avvenuta con l'ingresso in azienda di Gian Luca Rana, in particolare l'espansione negli Stati Uniti, è stata una mossa strategica che ha portato ad un significativo aumento del fatturato aziendale, dimostrando la capacità della famiglia Rana di cogliere opportunità al di là dei confini nazionali, ad oggi circa un terzo del fatturato della società proviene dagli Stati Uniti, circa un terzo dall'Europa, e il restante dall'Italia.

Il tentativo di acquisizione da parte della Barilla, sebbene non sia andato a buon fine, ha evidenziato il valore e l'attrattiva dell'azienda sul mercato globale. La decisione di rimanere indipendenti ha rafforzato ulteriormente l'identità e l'autonomia della società, sottolineando il suo impegno verso una crescita sostenibile e controllata.

Infine, l'elaborato ha analizzato la situazione economico-finanziaria della società negli ultimi dieci anni. Essa rivela un percorso caratterizzato da sfide e successi. Nonostante le perdite iniziali legate all'apertura dello stabilimento a Chicago, negli Stati Uniti, l'azienda ha saputo aumentare nel tempo il fatturato. Ad oggi in seguito alla guerra in Ucraina e alla pandemia ha registrato una diminuzione dell'utile ma la società ha messo in atto delle strategie per risollevarsi, come ad esempio la diminuzione dei prezzi di marketing.

In generale, questo trend positivo testimonia la solidità e la capacità di adattamento della Giovanni Rana, confermando il suo ruolo di leader nel settore alimentare e il suo impegno verso la crescita e l'innovazione continua.

## **Bibliografia**

Vola Paola, 2012, *La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms*, G. Giappichelli, Torino.

Corbetta Guido, 2010, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

Vola Paola, 2012, *La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms*, G. Giappichelli, Torino.

Faraudello Alessandra, Morelli Chiara, Songini Lucrezia, 2019, *Strategia e organizzazione delle imprese familiari*, Pearson, Milano.

Gnan Luca, Montemerlo Daniela, 2008, *Le PMI familiari in Italia tra tradizione e novità*, Egea, Milano.

Montemerlo Daniela, 2009, *Continuità generazionale e accordi familiari: principi e regole per l'impresa, la proprietà e la famiglia*, Egea, Milano.

## Sitografia

Brocardi.it, *Articolo 230 bis Codice Civile – Impresa familiare*

Indirizzo: <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-primotitolo-vi/capo-vi/sezione-vi/art230bis.html>

Brocardi.it, *Articolo 230 ter Codice Civile – Diritti del convivente*

Indirizzo: [https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-primotitolo-vi/capo-vi/sezione-vi/art230ter.html?utm\\_source=internal&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=articolo&utm\\_content=nav\\_art\\_succ\\_dispositivo](https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-primotitolo-vi/capo-vi/sezione-vi/art230ter.html?utm_source=internal&utm_medium=link&utm_campaign=articolo&utm_content=nav_art_succ_dispositivo)

Wikilabour.it, *Impresa familiare*

Indirizzo: <https://www.wikilabour.it/dizionario/impresa/impresa-familiare/#:~:text=230-bis>

SDA Bocconi (2022), C. Salvato, M.D. Amore, A. Minichilli, M. Sargiacomo, *La resilienza delle imprese familiari*

Indirizzo: <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/teoria-in-pratica/strategia-imprenditorialita-e-governance/la-resilienza-delle-imprese-familiari>

Il sole 24 ore (2021), Finotto C., *Coronavirus, le imprese familiari resistono alla crisi e prevedono di crescere nel 2021*

Indirizzo: [https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-imprese-familiari-resistono-criisi-e-prevedono-crescere-2021-ADGEdiQB?refresh\\_ce&nof](https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-imprese-familiari-resistono-criisi-e-prevedono-crescere-2021-ADGEdiQB?refresh_ce&nof)

Il sole 24 ore (2021), Econopoly, *Family business, in Italia la priorità è un piano di successione: in 6 mosse*

Indirizzo: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/02/16/family-business-successione/>

La Repubblica (2022), Lazzati C., *Aziende familiari, il primato italiano in Europa. E quasi il 90% ha un ceo della famiglia*

Indirizzo: [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni-italia/trend/2022/04/11/news/retail\\_imprese\\_familiari\\_primato\\_in\\_italia-345019650/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni-italia/trend/2022/04/11/news/retail_imprese_familiari_primato_in_italia-345019650/)

Tesi online, *Le sfere di influenza e i conflitti di agenzia*

Indirizzo: <https://www.tesionline.it/appunti/economia/impresefamiliari/le-sfere-di-influenza-e-i-conflitti-di-agenzia/1078/10>

Prime Quadrant, *Governance and the family Enterprise*

Indirizzo: <https://www.primequadrant.com/insights/governance-and-the-family-enterprise>

Anita Taiani (2023), *Impresa familiare. La prassi del passaggio generazionale*

Indirizzo: <https://www.anitaitaiani.it/impresa-familiare-la-prassi-del-pasaggio-generazionale/>

Verona sera (2018), *Passaggio generazionale: aziende, genitori e figli. La testimonianza di Giovanni Rana*

Indirizzo: <https://www.veronasera.it/economia/aziende-genitori-figli-pasaggio-generazionale-testimonianza-giovanni-rana-7-ottobre-2018-.html>

La finestra sulla mente (2023), *Sindrome dell'ape regina. Quando il sessismo è tra le donne*

Indirizzo: <https://psiche.santagostino.it/sindrome-ape-regina/>

Tesi online, *Le donne nelle imprese famigliari*

Indirizzo: <https://www.tesionline.it/appunti/economia/impresefamiliari/le-donne-nelle-impresefamigliari/1078/8>

Michael Page, Family Business Italia: *L'intervento manageriale contribuisce al successo delle imprese familiari*

Indirizzo: <https://www.michaelpage.it/news-research/studi/family-business-italia-successo-impresefamiliari>

Aidaf italian family business, *Le imprese familiari in Italia*

Indirizzo: <https://www.aidaf.it/impresefamiliari/>

Tesi luiss (2021), Mazzella A., *La managerializzazione delle imprese familiari italiane e il ruolo dei manager esterni per la crescita del family business*

Indirizzo: [https://tesi.luiss.it/32098/1/237741\\_MAZZELLA\\_ANTONIO.pdf](https://tesi.luiss.it/32098/1/237741_MAZZELLA_ANTONIO.pdf)

European family business, *Facts*

Indirizzo: <https://europeanfamilybusinesses.eu/facts/>

Wikipedia, *Giovanni Rana*

Indirizzo: [https://it.wikipedia.org/wiki/Giovanni\\_Rana](https://it.wikipedia.org/wiki/Giovanni_Rana)

Giovanni Rana, *La nostra storia*

Indirizzo: <https://www.giovanrirana.it/la-nostra-storia>

Fondazione Guido Carli, *Premio Guido Carli*

Indirizzo: <https://www.fondazioneguidocarli.it/il-premio/>

Vanity fair (2018), Salsi F., *Aprire a Londra il primo negozio al mondo di Giovanni Rana*

Indirizzo: <https://www.vanityfair.it/vanityfood/food-news/2018/11/09/apre-londra-il-primo-negozio-al-mondo-di-giovanni-rana>

Giovanni Rana, *ricette*

Indirizzo: <https://www.giovanrirana.it/ricette>

In store (2022), *Prima stella Michelin per il ristorante di Gian Luca Rana*

Indirizzo: <https://www.instoremag.it/approfondimenti/guida-michelin-assegna-la-prima-stella-al-ristorante-famiglia-rana/20221110.116743>

La Notizia (2023), *Verona Volley e Pastificio Rana insieme per un sogno*

Indirizzo <https://www.lanotizia.news/sport/verona-volley-e-pastificio-rana-insieme-per-un-sogno/>

Verona Volley (2023), *Rana diventa title sponsor di Verona Volley*

Indirizzo: <https://www.veronavolley.it/it-it/rana-diventa-title-sponsor-di-verona-volley.aspx>

Assoholding, *Il passaggio generazionale*

Indirizzo: <https://www.assoholding.it/il-passaggio-generazionale/>

Assolombardia (2016), *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*

Indirizzo: <https://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/guida-per-i-passaggi-generazionali>

We-wealth (2022), *Successione: come superare il conflitto nelle imprese familiari*

Indirizzo: <https://www.we-wealth.com/news/consulenza-patrimoniale/passaggio-generazionale/successione-come-superare-il-conflitto-nelle-imprese-familiari>

Gian Luca Rana, *Biografica Gian Luca Rana*

Indirizzo: <https://www.gianlucarana.com/bio-gian-luca-rana/>

Gian Luca Rana, *Gian Luca Rana e l'innovazione: il vero motore del pastificio Rana*

Indirizzo: <https://www.gianlucarana.com/bio-gian-luca-rana/ricetta-per-innovazione-di-gian-luca-rana/>

Varese news (2020), *Gian Luca Rana e l'impegno durante l'emergenza COVID-19*

Indirizzo: <https://www.varesenews.it/2020/05/gian-luca-rana-limpegno-lemergenza-covid-19%E2%80%A8/929831/>

Ansa.it (2020), *Emergenza coronavirus, la solidarietà di Gian Luca Rana verso i più bisognosi*

Indirizzo: [https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2020/05/19/emergenza-coronavirus-la-solidarieta-di-gian-luca-rana-verso-i-piu-bisognosi\\_fb952acf-4f17-49c9-a6a1-b57314717fe1.html](https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2020/05/19/emergenza-coronavirus-la-solidarieta-di-gian-luca-rana-verso-i-piu-bisognosi_fb952acf-4f17-49c9-a6a1-b57314717fe1.html)

Verona Sera (2018), *Passaggio generazionale: aziende, genitori e figli. La testimonianza di Giovanni Rana*

Indirizzo: <https://www.veronasera.it/economia/aziende-genitori-figli-passaggio-generazionale-testimonianza-giovanni-rana-7-ottobre-2018-.html>

Giornale delle PMI (2015), *Pastificio Rana: vincitore assoluto del premio di padre in figlio per il miglior passaggio generazionale*

Indirizzo: <https://www.giornaledellepmi.it/pastificio-rana-vincitore-assoluto-del-premio-di-padre-in-figlio-per-il-miglior-passaggio-generazionale-2015/>

L'arena (2015), *Di padre in figlio, Gian Luca Rana diventa un modello*

Indirizzo: <https://www.larena.it/argomenti/economia/di-padre-in-figlio-gian-luca-rana-diventa-un-modello-1.4475432>

Panorama (2015), *Passaggi generazionali: premio a Gian Luca Rana*

Indirizzo: <https://www.panorama.it/economia/passaggi-generazionali-premio-gianluca-rana>

Ape, associazione per il progresso economico, *Giovanni e Gian Luca Rana, un connubio perfetto*

Indirizzo: <https://associazione-ape.it/giovanni-e-gianluca-rana-un-connubio-perfetto/>

Progetto famiglia, *Conflitto di valori: valori umani o guadagno economico? Essere comunità, risolvere i conflitti. Nuovo mondo del lavoro: lavorare in proprio*

Indirizzo: <https://www.progettofamigliaformazione.it/articoli/promuovere-valori-umani-contesto-lavorativo#:~:text=Cosa>

Giovanni Rana, *La qualità parte dalle persone*

Indirizzo: <https://www.giovanirana.it/biografia-gian-luca-rana/la-qualita-parte-dalle-persone>

Giovanni Rana, *La nostra cura per le persone e le comunità*

Indirizzo: <https://www.giovanirana.it/sostenibilita/persone-e-comunita>

Giovanni Rana, *La nostra cultura per un'innovazione sostenibile*

Indirizzo: <https://www.giovanirana.it/sostenibilita/innovazione-sostenibile>

Giovanni Rana, *Il nostro approccio a una filiera responsabile*

Indirizzo: <https://www.giovanirana.it/sostenibilita/filiera-sostenibile>

Corriere delle Alpi, *Giovanni rana si racconta “Innovazione e fantasia”*

Indirizzo: <https://corrierealpi.gelocal.it/belluno/cronaca/2011/05/07/news/giovanni-rana-si-racconta-innovazione-e-fantasia-1.962849>

Giovanni Rana, *Come lavoriamo*

Indirizzo: <https://www.giovanirana.it/come-lavoriamo>

Fanpage (2020), *Tutti i permessi dal lavoro concessi nel decreto Cura Italia*

Indirizzo: <https://www.fanpage.it/politica/coronavirus-tutti-i-permessi-dal-lavoro-concessi-nel-decreto-cura-italia/>

Il sole 24 ore (2020), *Coronavirus, Gian Luca Rana premia il lavoro dei dipendenti con aumenti del 25%*

Indirizzo: <https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-giovanni-rana-premia-lavoro-dipendenti-aumenti-25percento-ADsCLJF>

La Repubblica (2020), *Coronavirus, Giovanni Rana aumenta gli stipendi: piano straordinario da 2 milioni di euro*

Indirizzo: [https://www.repubblica.it/economia/2020/03/23/news/coronavirus\\_giovanni\\_rana\\_aumenta\\_stipendi-252062742/](https://www.repubblica.it/economia/2020/03/23/news/coronavirus_giovanni_rana_aumenta_stipendi-252062742/)

Giovanni Rana, *Donazione emergenza coronavirus*

Indirizzo: <https://www.giovanirana.it/biografia-gian-luca-rana/donazione-emergenza-coronavirus>

Varese news (2020), *Gian Luca Rana e l'impegno durante l'emergenza COVID-19*

Indirizzo: <https://www.varesenews.it/2020/05/gian-luca-rana-limpegno-lemergenza-covid-19%E2%80%A8/929831/>

Ansa (2020), *Emergenza Coronavirus, la solidarietà di Gian Luca Rana verso i più bisognosi*

Indirizzo: [https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2020/05/19/emergenza-coronavirus-la-solidarieta-di-gian-luca-rana-verso-i-piu-bisognosi\\_fb952acf-4f17-49c9-a6a1-b57314717fe1.html](https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2020/05/19/emergenza-coronavirus-la-solidarieta-di-gian-luca-rana-verso-i-piu-bisognosi_fb952acf-4f17-49c9-a6a1-b57314717fe1.html)

Giovanni Rana, *Il percorso professionale di Gian Luca Rana in Italia e all'estero*

Indirizzo: <https://www.giovanrirana.it/biografia-gian-luca-rana/percorso-gian-luca-rana-italia-estero#:~:text=Gian%20Luca%20Rana%20porta%20l%27Italia%20nel%20mondo&text=La%20sfida%20del%20mercato%20USA,complesso%20come%20gli%20Stati%20Uniti.>

Giovanni Rana, *Gian Luca Rana e lo sbarco negli USA del pastificio*

Indirizzo: <https://www.giovanrirana.it/biografia-gian-luca-rana/sbarco-usa>

Eccellenze d'impresa (2018), *Rana: una passione per la qualità*

Indirizzo: <https://eccellenzedimpresa.it/wp-content/uploads/2018/11/rana.pdf>

Economy up (2014), *Rana, così la pasta italiana conquista l'America*

Indirizzo: <https://www.economyup.it/made-in-italy/rana-cosi-la-pasta-italiana-conquista-l-america/>

Torino oggi (2020), *Gian Luca Rana e il Pastificio Rana: la voglia di internazionalizzazione*

Indirizzo: <https://www.torinoggi.it/2020/01/24/leggi-notizia/argomenti/economia-4/articolo/gian-luca-rana-e-il-pastificio-rana-la-voglia-di-internazionalizzazione.html>

MGMT, *Giovanni Rana, quel figlio "matto" che ha portato i tortellini nel mondo*

Indirizzo: <https://mgmtmagazine.com/giovanni-rana-quel-figlio-matto-che-ha-portato-i-tortellini-nel-mondo-7929394/amp/>

La Repubblica (2016), Meletti J., *Economia, quando la Barilla voleva i tortellini Rana*

Indirizzo: [https://parma.repubblica.it/cronaca/2016/06/24/news/economia\\_quando\\_la\\_barilla\\_voleva\\_i\\_tortellini\\_rana-142705799/](https://parma.repubblica.it/cronaca/2016/06/24/news/economia_quando_la_barilla_voleva_i_tortellini_rana-142705799/)

Food web (2023), *Barilla e Rana in missione nello spazio*

Indirizzo: <https://www.foodweb.it/2023/12/barilla-e-rana-in-missione-nello-spazio/>

Aida, *Bilancio Rana*

Indirizzo: [https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-1-8/List.serv?\\_CID=124&databaseContext=OriginalDocuments&product=aidaneo](https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-1-8/List.serv?_CID=124&databaseContext=OriginalDocuments&product=aidaneo)

Icribis, *ROE- return on equity*

Indirizzo: <https://www.contenuti.icribis.com/glossario/roe>

Imprenditore globale, *Roi: return on investment (definizione, calcolo e utilizzo)*

Indirizzo: <https://www.imprenditoreglobale.com/roi-return-on-investment-calcolo/>

Crescita finanziaria, *ROS: return on sales*

Indirizzo: <https://www.crescitifinanziaria.eu/ros-cose-come-funziona-formula/497/>

Headvisor, *Roa (return on assets), indice di bilancio*

Indirizzo: <https://www.headvisor.it/roa-return-on-assets>

Cerved, *MOL, l'indicatore che misura la redditività aziendale*

Indirizzo: <https://www.cerved.com/community/news/mol-lindicatore-che-misura-la-redditivita-aziendale/>

Cleaning, *ANIR: l'aumento dei prezzi soffoca la ristorazione collettiva*

Indirizzo: <https://www.cleaningcommunity.net/anir-laumento-dei-prezzi-soffoca-la-ristorazione-collettiva/#:~:text=“Il%20nostro%20settore%20e%20le,parliamo%20del%2018%2C6%25>

.

## Ringraziamenti

Desidero esprimere il mio più sincero ringraziamento a tutte le persone che hanno contribuito alla realizzazione di questa tesi e che mi sono state accanto.

Innanzitutto, vorrei ringraziare la mia relatrice, la Professoressa Alessandra Faraudello, per la sua guida e sostegno durante la stesura di questo lavoro. La sua comprensione delle mie esigenze e della mia situazione è stata fondamentale per la realizzazione di questo elaborato.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia che mi sostiene incondizionatamente ed è sempre presente nei momenti di difficoltà.

Ringrazio mio padre che a modo suo dimostra il suo amore ma che ci tiene molto e non ci fa mancare mai nulla.

Ringrazio mia mamma che con la sua estrema dolcezza e dedizione ci dimostra tutto il suo affetto.

Ringrazio mio fratello per spronarmi costantemente a fare di più e ha progetti per me più grandi di quelli che ho io per me stessa.

Infine, desidero ringraziare tutto il resto della mia famiglia, mia cognata Viola, i miei adorati nipotini Ginevra e Federico, e tutti i miei zii e cugini, per il loro affetto e il loro incoraggiamento.

Ringrazio di cuore tutti i miei amici, dai compagni di una vita a quelli più recenti per aver reso più piacevoli e leggeri questi anni.

Ringrazio gli amici di sempre, in particolare Giovanni e Andrea per essere al mio fianco con costanza nel corso degli anni.

Ringrazio Chiara che, anche se a volte ci scontriamo siamo diventate nel tempo tanto legate e so che ci saremmo a vicenda l'una per l'altra sempre, nei momenti felici e nei momenti più tristi, ma anche solo per passare delle serate divertenti.

Ringrazio Jonida per essere da sempre una spalla per qualsiasi cosa, per ridere, scherzare, fare viaggi insieme ma anche raccontare le cose più personali.

Ringrazio le mie amiche Sara, Rachele e Barbara per le nostre serate divertenti, spensierate e piene di risate.

Ringrazio Ilaria e Romina che, anche se non ci vediamo spesso le cose non cambiano mai, Ludovica e Alice per darci sempre consigli utili dai tempi delle superiori.

Ringrazio il gruppo "chiquita" per offrire spensieratezza e serate diverse e il gruppo palestra in particolare Rita ma soprattutto Federica in quanto la nostra amicizia è andata ben oltre il vederci in palestra.

Ringrazio di cuore il mio fidanzato Vincenzo, che con il suo amore mi ha accompagnata in questo viaggio dal primo anno. In questi cinque anni insieme abbiamo affrontato la nostra vita universitaria, tra esami, lauree e sfide continue ma non solo, abbiamo affrontato la nostra vita privata, imparando a crescere insieme e a darci sempre consigli nei momenti di difficoltà.

Ed, infine, non posso tralasciare di ringraziare me stessa, per esser riuscita a raggiungere questo traguardo, per aver perseverato e per aver saputo conciliare gli impegni accademici, lavorativi e personali durante tutto il percorso di studi, senza sconsigliarsi mai.