

UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN AMMINISTRAZIONE,
CONTROLLO E PROFESSIONE

TESI DI LAUREA

**LA RESILIENZA DELLE IMPRESE FAMILIARI ALLA
PANDEMIA DA COVID-19.**

CASI DI IMPRESE FAMILIARI ITALIANE DI SUCCESSO

Relatrice:

Chiar.ma Prof.ssa LUCREZIA SONGINI

Candidato:

SARA CUCCIOLILLO

Matricola 20042281

ANNO ACCADEMICO: 2022-2023

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUZIONE..... | 1 |
| CAPITOLO I SCENARI ECONOMICI DELINEATI DALLA PANDEMIA DI COVID-19..... | 6 |
| 1.1 INTRODUZIONE..... | 6 |
| 1.2 IMPATTO DEL CORONAVIRUS SULL'ECONOMIA GLOBALE – QUADRO GENERALE..... | 11 |
| 1.3 DUE GRANDI POTENZE ECONOMICHE AL TEMPO DEL COVID-19: CINA E STATI UNITI..... | 13 |
| 1.4 CRISI ECONOMICA PROVOCATA DAL CORONAVIRUS IN EUROPA E IN ITALIA..... | 15 |
| 1.4.1 <i>Europa</i> | 15 |
| 1.4.2 <i>Italia</i> | 17 |
| 1.5 L'IMPATTO DELLA CRISI PANDEMICA SUI DIVERSI SETTORI..... | 19 |
| 1.6 SITUAZIONE ECONOMICA GLOBALE NEL PERIODO POST-PANDEMIA (2021-2023)..... | 20 |
| 1.6.1 <i>Andamento economico in Italia</i> | 23 |
| CAPITOLO II L'IMPRESA FAMILIARE..... | 25 |
| 2.1 DEFINIZIONE D'IMPRESA FAMILIARE..... | 25 |
| 2.2 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELLE IMPRESE FAMILIARI..... | 28 |
| 2.3 L'UNIVERSO MULTIFORME E COMPLESSO DELLE IMPRESE FAMILIARI..... | 34 |
| 2.4 LA RESILIENZA DELLE IMPRESE FAMILIARI DURANTE LA CRISI DA CORONAVIRUS..... | 36 |
| CAPITOLO III DIECI CASI STUDIO DI IMPRESE FAMILIARI ITALIANE..... | 42 |
| 3.1. INTRODUZIONE..... | 42 |
| 3.2 CASO AZIENDALE AMADORI..... | 44 |
| 3.2.1 <i>Profilo dell'azienda</i> | 44 |
| 3.2.2 <i>Storia</i> | 44 |
| 3.2.3 <i>La crisi da pandemia da Coronavirus</i> | 45 |
| 3.3 CASO AZIENDALE AMARELLI..... | 49 |
| 3.3.1 <i>Profilo dell'azienda</i> | 49 |
| 3.3.2 <i>Storia</i> | 50 |
| 3.3.3 <i>La crisi da pandemia da Coronavirus</i> | 51 |
| 3.4 CASO AZIENDALE AZIENDA AGRICOLA TARABLE MATTIA..... | 55 |
| 3.4.1 <i>Profilo dell'azienda</i> | 55 |
| 3.4.2 <i>Storia</i> | 56 |
| 3.4.3 <i>La crisi da pandemia da Coronavirus</i> | 56 |
| 3.5 CASO AZIENDALE CANTINE VOLPI..... | 59 |
| 3.5.1 <i>Profilo dell'azienda</i> | 59 |
| 3.5.2 <i>Storia</i> | 60 |
| 3.5.3 <i>La crisi da pandemia da Coronavirus</i> | 61 |
| 3.6 CASO AZIENDALE FARCHIONI..... | 65 |
| 3.6.1 <i>Profilo dell'azienda</i> | 65 |
| 3.6.2 <i>Storia</i> | 66 |
| 3.6.3 <i>La crisi da pandemia da Coronavirus</i> | 67 |
| 3.7 CASO AZIENDALE LATTERIA MONTELLO..... | 70 |
| 3.7.1 <i>Profilo dell'azienda</i> | 70 |
| 3.7.2 <i>Storia</i> | 71 |
| 3.7.3 <i>La crisi da pandemia da Coronavirus</i> | 72 |
| 3.8 CASO AZIENDALE MULINO MARINO..... | 76 |
| 3.8.1 <i>Profilo dell'azienda</i> | 76 |
| 3.8.2 <i>Storia</i> | 76 |
| 3.8.3 <i>La crisi da pandemia da Coronavirus</i> | 77 |
| 3.9 CASO AZIENDALE LOACKER..... | 80 |

| | |
|---|-----|
| 3.9.1 Profilo dell'azienda..... | 80 |
| 3.9.2 Storia..... | 80 |
| 3.9.3 La crisi da pandemia da Coronavirus..... | 81 |
| 3.10 CASO AZIENDALE RUMMO..... | 85 |
| 3.10.1 Profilo del Gruppo..... | 85 |
| 3.10.2 Storia..... | 85 |
| 3.10.3 La crisi da pandemia da Coronavirus..... | 87 |
| 3.11 CASO AZIENDALE F.LLI SACLÀ..... | 91 |
| 3.11.1 Profilo dell'azienda..... | 91 |
| 3.11.2 Storia..... | 92 |
| 3.11.3 La crisi da pandemia da Coronavirus..... | 93 |
| CONCLUSIONI | 97 |
| BIBLIOGRAFIA | 103 |
| SITOGRAFIA..... | 105 |

INTRODUZIONE

Le imprese familiari rappresentano la forma più diffusa di impresa in tutti i Paesi del mondo e il loro impatto sul sistema economico è di grande rilievo¹. Difatti, esse contribuiscono in maniera significativa allo sviluppo e alla crescita dell'economia, poiché sono in grado di generare lavoro e ricchezza e sono spesso promotrici di innovazioni, grazie all'offerta di nuovi prodotti e servizi.

Proprio per questa loro rilevanza, le aziende familiari costituiscono da sempre un argomento dominante di studi.

La recente crisi economica scatenata dalla diffusione del Coronavirus ha fornito un ulteriore spunto di discussione sul tema, suscitando l'interesse nei confronti della resilienza che questa categoria di imprese ha dimostrato in quel periodo.

Nello specifico, si è indagato su come le peculiarità del *family business* – riconducibili essenzialmente all'interazione tra impresa e famiglia – abbiano potuto influenzare la capacità di fronteggiare la crisi.

Alla luce di tali premesse, il presente elaborato si pone l'obiettivo di fornire un contributo a questo filone di indagine e di analizzare, pertanto, la resilienza delle aziende familiari nell'era Covid-19.

Nel dettaglio, lo studio nasce e si sviluppa attorno all'ipotesi che siano state alcuni tratti tipici delle aziende familiari a consentire loro di reagire efficacemente di fronte ad una grave congiuntura economica.

Il processo di ricerca è iniziato, quindi, con la formulazione della domanda e l'identificazione dell'area su cui focalizzare l'attenzione. La metodologia di indagine utilizzata è di carattere qualitativo e quantitativo e vengono presi in esame dieci casi di imprese familiari italiane che hanno affrontato e superato con successo la crisi di cui sopra.

La decisione di ricorrere all'analisi dei casi è stata ritenuta utile ai fini di contestualizzare le aziende selezionate e osservarne le differenti strategie messe in campo.

Il campione oggetto di studio è stato scelto nell'ottica di individuare aziende che meglio rispondessero alla domanda di ricerca e che rappresentassero una certa varietà in termini di localizzazione, età, dimensione, generazione coinvolta, tipo di prodotto.

La fase successiva è stata la raccolta dati, effettuata attraverso fonti secondarie (manuali di economia, siti web, articoli di giornale, documenti forniti dall'azienda) e interviste telefoniche dirette con alcuni membri della famiglia. In quest'ultimo caso, è stato predisposto un format di domande da sottoporre e le informazioni ottenute state poi integrate con quelle derivanti da altre fonti.

¹ F.Corsico, C.Acciarini, E.Peruffò, (2020), "Il Family Business. Manuale di gestione delle imprese familiari", LUISS University Press, pp. 7-10.

La scelta dell'argomento è derivata principalmente dall'interesse personale maturato nel corso degli studi universitari verso il mondo delle imprese familiari.

Con il delinearsi del nuovo scenario economico prodotto dalla pandemia, si è fatta strada anche la volontà di realizzare un'indagine volta a comprendere la capacità di queste aziende di utilizzare a proprio vantaggio i loro tratti distintivi per reagire allo shock economico.

A livello strutturale, il lavoro si articola in tre capitoli, ciascuno dei quali è suddiviso a sua volta in vari paragrafi e sottoparagrafi.

Il primo capitolo ha lo scopo di contestualizzare la domanda oggetto di studio e presenta dunque un excursus sulla situazione economica globale che l'emergenza sanitaria da Coronavirus ha determinato.

Si inizia con illustrare gli aspetti particolari con cui la crisi si è manifestata (la portata e la rapidità della diffusione dei virus, i riflessi sincroni sul sistema sanitario e su quello economico, l'impatto simmetrico sulla domanda e sull'offerta) e per i quali essa si differenzia dalle crisi precedenti.

Si analizzano i fattori che hanno inciso più pesantemente in campo economico e si evidenzia come le politiche di contenimento alla diffusione del virus abbiano impattato negativamente sulle attività produttive, provocando un rallentamento ed una sospensione dei processi produttivi, una riduzione della domanda di beni e servizi e un decremento del PIL su scala mondiale.

Il focus si sposta, poi, su due fenomeni - l'interdipendenza tra la Cina ed il resto del mondo e la globalizzazione - che hanno connotato fortemente lo scenario economico e che hanno fatto sì che una crisi locale si trasformasse in una crisi di portata internazionale.

Vengono, inoltre, espone le ragioni per cui alcune aree geografiche siano state colpite in maniera più significativa rispetto ad altre, sia per il numero di vittime che per l'entità dei danni subiti in termini economici.

Un'osservazione particolare viene destinata a Cina e Stati Uniti, data la rilevanza che questi Paesi rivestono nella scena geopolitica ed economica mondiale. Vengono messe a raffronto le diverse misure governative adottate nei due Stati e le differenti conseguenze economiche che ne sono derivate: la drastica politica "zero Covid" avviata dal governo cinese, infatti, ha causato una decrescita economica più significativa, come non avveniva da decenni.

Negli Stati Uniti, le misure di contenimento si sono inasprite soltanto durante la seconda ondata del virus ed esse sono state diverse di stato in stato, in conseguenza della composizione federale del Paese.

Ci si sofferma ad illustrare le pesanti ripercussioni che la stagnazione dell'economia cinese ha prodotto sulle altre economie, soprattutto quelle che dipendono strettamente dall'importazione di materie prime dalla Cina.

Si passa quindi ad esaminare il quadro economico europeo, con particolare riguardo ai riflessi conseguenti alla propagazione del virus e ai provvedimenti che i vari governi hanno adottato per arginarla. Viene rimarcato come il contesto economico sia stato definito non soltanto dalla situazione economica pregressa dei vari Stati, ma anche dalla maggiore o minore severità delle misure restrittive da essi adottate e come, i Paesi dove le misure di contenimento sono state più severe e prolungate abbiano subito danni maggiori.

Di seguito, nel delineare il quadro economico italiano, si osserva come, in effetti, il nostro Paese sia stato tra quelli più duramente colpito dalla pandemia. L'elevata diffusione del virus ha indotto il Governo ad attuare repentinamente provvedimenti drastici che, se da un lato hanno contribuito a risolvere l'emergenza sanitaria, dall'altro, hanno aggravato una situazione economica già strutturalmente fragile.

Si sottolinea anche la disomogeneità con la quale i contraccolpi della crisi hanno interessato le diverse aree territoriali nazionali, oltre che per i *lockdown* (che talvolta sono stati localizzati), anche per la loro caratterizzazione produttiva. In effetti, l'impatto più intenso si è avuto nelle regioni caratterizzate da un elevato livello di internazionalizzazione e da un alto grado di diffusione dei settori svantaggiati dalla crisi.

L'ultima parte del capitolo si concentra proprio sulla forte asimmetria con cui l'impatto si è manifestato nei diversi settori produttivi.

Il dato importante che si è voluto mettere in evidenza è che i comparti maggiormente penalizzati sono stati quelli che implicano la socialità, il rapporto diretto con il pubblico, la mobilità, i trasporti e sui quali, pertanto, i reiterati *lockdown* hanno pesato enormemente.

Di contro, hanno avuto un impulso i settori correlati in senso logico alla pandemia (la farmaceutica, ad esempio) e alle nuove abitudini dei consumatori dovute alla quarantena (*e-commerce*, tecnologia, agroalimentare).

Il secondo capitolo si occupa delle imprese familiari, a partire dalla questione definitoria. Dopo alcuni cenni alle difficoltà di elaborare una definizione universalmente valida per questo modello di imprese, a causa della loro eterogeneità e dell'unicità della loro natura, si fa un breve rimando alla letteratura sul tema. A tale scopo, vengono riportati alcuni esempi di classificazione delle imprese familiari che gli studiosi hanno formulato, a cominciare dagli anni '90 del secolo scorso fino agli inizi del 2000.

Dopo un preambolo in cui si rileva l'importanza delle aziende familiari, sia in termini numerici che in termini di influenza esercitata sull'andamento economico di molti Paesi, ne vengono illustrate le caratteristiche distintive e i tratti che le accomunano. Si tratta essenzialmente di elementi che sono riconducibili alla combinazione di tre fattori - famiglia, proprietà e azienda - che viene esemplificata attraverso il modello elaborato da Tagiuri e Davis nel 1992².

² R. Tagiuri, J.Davis (1992), "On the Goals of Successful Family Companies", Family Business Review, 5(1), pp.43-62.

Riguardo alle specificità del *business* familiare, vengono sinteticamente esposti i principi basilari di alcune teorie che ne hanno affrontato l'analisi (*Resource-Based View Theory*, teoria dell'agenzia e *stewardship theory*).

Per poter comprendere meglio l'unicità che caratterizza questo tipo di organizzazione imprenditoriale, poi, si è ritenuto utile accennare a quei fattori immateriali, o capitali intangibili (capitale sociale, capitale umano e capitale familiare), riscontrabili in questa tipologia di impresa. Essi influenzano il comportamento, le scelte strategiche e le *performance* e, conoscerne le dinamiche consentirà una maggiore comprensione dei casi che verranno studiati nel capitolo successivo.

Segue una presentazione delle svariate e molteplici tipologie di aziende familiari le quali, pur evidenziando dei tratti comuni, si differenziano tra loro per molti aspetti, quali: longevità, dimensioni, tipologia di *governance*, passaggio generazionale, numero di soci e familiari coinvolti.

Tenendo conto di questi ed altri elementi, si è cercato nel tempo di realizzare delle classificazioni.

Nella parte conclusiva del secondo capitolo, si entra direttamente nel merito della discussione oggetto di questo studio e si affronta la questione della resilienza delle imprese a conduzione familiare. Viene, pertanto, enunciato il concetto di resilienza organizzativa e, alla luce di ciò, viene enfatizzato il ruolo primario della famiglia nell'attuare strategie di successo.

In primo luogo, si pone l'accento su come il nuovo scenario delineato dal Coronavirus abbia spinto gli studiosi ad individuare ed esaminare i fattori che hanno reso tali aziende vincenti contro la crisi.

Le indagini sono state svolte - sia a livello nazionale che internazionale - da istituti di ricerca, istituti bancari ed associazioni organizzative come l'AIDAF, che ha lavorato in collaborazione con l'Università Bocconi di Milano. Di particolare interesse, per la finalità che questo lavoro di tesi si è prefissata, sono stati i risultati degli studi di AIDAF, poiché essi riguardano da vicino la realtà dell'imprenditoria familiare italiana.

Dopo aver concluso la parte prettamente argomentativa, nel terzo ed ultimo capitolo si passa ad analizzare dieci casi di aziende familiari italiane del settore agroalimentare che hanno superato con successo il periodo drammatico della pandemia.

Il capitolo si apre con un'introduzione nella quale vengono esplicitati gli obiettivi, la metodologia di ricerca e le ragioni che hanno portato alla scelta del campione studiato.

Vengono poi presentati, in ordine alfabetico, i casi studio, organizzati tutti secondo la seguente struttura: profilo odierno dell'azienda, storia di quest'ultima e, infine, *performance* attuate durante la crisi da Covid-19.

I risultati della ricerca verranno enunciati in modo dettagliato nella parte dedicata alle conclusioni finali.

Lo studio non pretende di rispondere in maniera esaustiva all'ipotesi enunciata, a causa dei limiti legati al ristretto numero di casi trattati e al numero esiguo di interviste che è stato possibile realizzare. Un' ulteriore limitazione è data dall'impossibilità di verificare quali potranno essere, in un futuro meno prossimo, le ripercussioni economiche causate dalla pandemia.

CAPITOLO I Scenari economici delineati dalla pandemia di Covid-19

1.1 Introduzione

La pandemia di Covid-19 ha disegnato nuovi e complessi scenari economici nel corso del 2020, provocando una grave crisi su scala globale. Seppure questa crisi presenti delle analogie con quelle precedenti, molti studiosi (tra i quali Nadia Linciano, Responsabile della Divisione Studi e Reggente temporaneo dell'Ufficio Studi Economici della CONSOB) ritengono che se ne differenzi sotto diversi aspetti, quali:

- la natura, la portata e la rapidità del virus che, in pochi mesi, dalla Cina si è diffuso in ogni angolo della Terra, diventando un fenomeno planetario. Le altre crisi sanitarie più o meno recenti, al contrario, erano state circoscritte e limitate³;
- gli effetti multiformi di tale crisi che hanno interessato, sia la salute, che l'economia nella maggior parte dei Paesi;
- la simmetria che ha caratterizzato questo evento sul piano economico, per cui si è avuto un impatto congiunto sulla domanda e sull'offerta. Anche le strutture finanziarie sono state coinvolte, poiché le banche hanno elargito prestiti ad imprese insolventi⁴;
- l'alto livello di globalizzazione e di interconnessione con le quali recentemente le catene del valore coinvolgono persone, beni, capitali e servizi⁵;
- il peso rilevante che negli ultimi decenni la Cina ha assunto sulla scena internazionale e l'aumentata esposizione dell'economia mondiale all'economia cinese.

Il Coronavirus ha messo in sofferenza i sistemi sanitari delle aree geografiche più colpite e l'accaparramento di equipaggiamenti medici e sanitari (mascherine, ventilatori, vaccini, dispositivi diagnostici) ha gravato fortemente sulle finanze pubbliche, soprattutto nelle nazioni già oberate da difficoltà economiche.

Le politiche severe adottate per contrastare la diffusione del virus, poi, hanno inciso pesantemente sull'economia globale, causando un rallentamento nei processi produttivi, economici e finanziari, una riduzione della domanda di beni e servizi, un freno nei consumi, un aumento della disoccupazione e una diminuzione del PIL.

Secondo il Fondo Monetario Internazionale (FMI, 2020), il 2020 ha registrato una flessione del PIL mondiale pari a circa il 3,5%⁶, come evidenziato nella figura 1, mentre il 2021 ha registrato una crescita pari al 5,9%⁷. Infine, nel 2022, la flessione è stata del 3,5%⁸ e nel 2023 del 3%⁹.

³ <https://lavoce.info/archives/63318/coronavirus-gli-effetti-che-contagiano-leconomia/>

⁴ https://www.huffingtonpost.it/economia/2020/04/07/news/economia_di_guerra_perche_la_crisi_covid-19_e_veramente_diversa-5164526/

⁵ <https://www.consob.it/documents/1912911/1987080/Rep-covid-19.pdf/7a77870f-59e7-782d-f7aa-bb5f83fe440e>

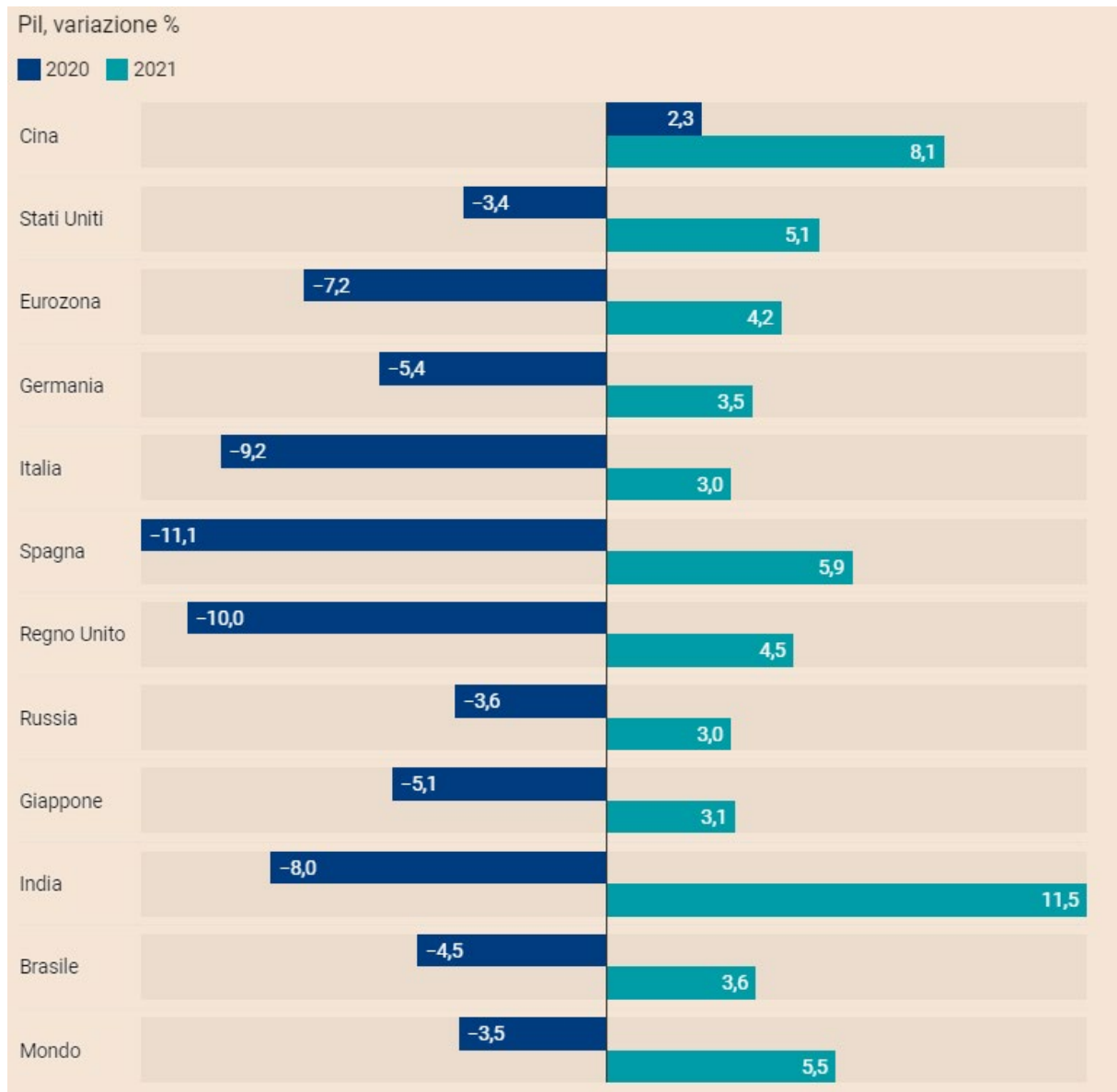
⁶ <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>

⁷ <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/01/25/world-economic-outlook-update-january-2022>

⁸ <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

⁹ <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

Figura 1. Variazione del PIL 2020-2021. Stima PIL 2021.



Fonte: Sole 24 Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/l-fmi-migliora-stime-l-economia-globale-ma-taglia-oltre-due-punti-quelle-l-italia-2021-ADVkbjFB>

I prolungati e reiterati *lockdown*, necessari ad arginare la diffusione del contagio, hanno causato una stagnazione nei settori produttivi e uno shock simultaneo e simmetrico di domanda e offerta.

Dal lato della domanda, i provvedimenti emergenziali anti-Covid hanno avuto come effetto immediato la caduta dei consumi, cui si è aggiunto l'effetto reddito e la sospensione o la cessazione di alcune attività produttive. La diminuzione del livello di produzione, con il conseguente calo dei ricavi, e una maggiore incertezza negli investimenti, hanno colpito sia i comparti direttamente interessati al *lockdown* (turismo, ristorazione, alloggi, trasporti, attività culturali), che quelli non interessati (farmaceutica, elettronica ed elettro-medica, telecomunicazione).

Il distanziamento sociale ha, inoltre, impattato negativamente sull'offerta, con l'interruzione delle filiere produttive considerate non essenziali e con un inevitabile crollo di approvvigionamento, poiché alcune aziende sono state costrette a limitare o ad interrompere le loro attività. Particolarmente gravi sono state le conseguenze per i settori che dipendono essenzialmente dalla fornitura di componenti prodotti in Cina, seppure anche altri settori siano stati colpiti.

Come già accennato, un altro elemento che ha connotato la crisi del 2020 è stata la marcata globalizzazione dell'economia. Negli ultimi decenni, infatti, il sistema economico internazionale ha subito un rapido sviluppo, ampliando l'interconnessione e l'interdipendenza a livello globale. Si è pertanto creata una *supply chain* globale che interessa tutte le fasi del mercato, dalla produzione, alla distribuzione e alla commercializzazione delle merci. Ciascun elemento dell'economia globale è unito agli altri e, in un sistema di forti interrelazioni economiche come quello attuale, è sufficiente un fattore esogeno come il virus - che colpisce uno degli anelli della catena - perché le ripercussioni diventino sistemiche. La diffusione del coronavirus ha evidenziato la fragilità delle catene globali e i limiti di questo sistema altamente globalizzato e interconnesso.

L'internalizzazione delle filiere produttive rappresenta la fase più nuova della globalizzazione la quale, fino a pochi decenni fa, era basata sulla specializzazione produttiva e sull'esportazione di vari prodotti finiti da parte di Paesi diversi. Nelle ultime decadi, grazie allo sviluppo delle tecnologie di comunicazione, è risultato più proficuo frammentare la produzione in fasi, e darne molte in *outsourcing* all'estero. Un elemento proprio di questa iperspecializzazione è rappresentato dal fatto che alcune componenti a largo consumo, come ad esempio i microchip, i semiconduttori, i principi attivi dei farmaci sono prodotte in pochi Paesi (o addirittura in poche aree geografiche o addirittura in poche aziende). Ciò ha reso il resto del mondo dipendente da essi.

La globalizzazione delle catene produttive, come si è potuto osservare nel corso del 2020, può causare delle fragilità e pericolosi "colli di bottiglia": quando la produzione di merci e componenti fondamentali viene demandata a singoli paesi, dalla cui capacità produttiva dipende l'intero sistema, non è più garantita la risposta tempestiva ad elementi terzi come lo è stato lo shock pandemico. Basti pensare all'insufficienza dei dispositivi di protezione sanitaria e di prodotti farmaceutici che ha creato non poche difficoltà al mondo occidentale nei primi mesi della pandemia.

Altrettanto significativa è stata la carenza di microchip (parti essenziali di molti dispositivi elettronici di cui le aziende sud-coreane sono le maggiori produttrici), che ha messo a dura prova molti comparti, in special modo l'industria automobilistica. Su quest'ultima ha pesato anche l'interruzione nell'approvvigionamento delle *supply chain* da parte delle imprese italiane del nord-est. Esse producono infatti componenti per l'auto che hanno un ruolo vitale nelle catene mondiali¹⁰.

¹⁰ <https://www.ingegnere.it/articoli/economia-coronavirus>

Di cruciale importanza, poi, si è rivelata l'interdipendenza economica tra la Cina e il resto del mondo, sia per quanto riguarda l'*export* che l'*import*. A causa di ciò, la crisi che ha investito per primo il paese asiatico ha avuto inesorabilmente una portata globale.

Difatti, la Cina fornisce molti beni intermedi ad altri paesi, effettua l'assemblaggio di svariati prodotti di consumo (strumenti elettronici, computer, telefoni, mobili e arredo) destinati anche all'esportazione, e costituisce la metà della produzione mondiale di monitor per televisori e computer¹¹.

Alcuni produttori hanno, inoltre, delocalizzato in territorio cinese varie fasi di produzione e di assemblaggio di macchinari elettrici, per le confezioni e la conceria, gli impianti di riscaldamento e raffreddamento. Tutti questi ambiti dipendono dalla produzione cinese per oltre il 20% a livello mondiale, con picchi superiori al 50%¹².

Durante la pandemia, il fermo della produzione cinese in questi settori ha avuto implicazioni negative sulle economie che dipendono dalle importazioni dalla Cina, in special modo su quelle asiatiche come Corea del Sud, Malesia, Singapore, Taiwan, Vietnam.

Anche i paesi esportatori di materie prime - soprattutto Australia, Brasile e Russia - hanno subito un enorme contraccolpo, dato che la Cina rappresenta oltre la metà delle loro esportazioni totali.

Durante il periodo di crisi, imprese e famiglie cinesi hanno ridotto l'acquisto di beni, con gravi ripercussioni per i produttori di questi ultimi, soprattutto nel campo delle commodities.

La Cina, ad esempio, consuma un quinto del petrolio prodotto a livello mondiale; la brusca contrazione del traffico durante la pandemia ha determinato una flessione della sua domanda. Le raffinerie hanno pertanto ridotto la produzione e il prezzo del greggio è sceso drasticamente.

Le limitazioni e i divieti degli spostamenti da e verso la Cina hanno, inoltre, impattato drasticamente su numerosi settori, quali il turismo globale, i trasporti, la ristorazione, la vendita al dettaglio e i servizi finanziari. Le conseguenze più pesanti hanno interessato per primi alcuni paesi asiatici (il 90% dei viaggiatori cinesi sceglie in genere destinazioni come Hong Kong, Singapore, Thailandia e Vietnam), ma si sono diffuse inevitabilmente anche in altri territori.

La Cina ha, inoltre, diminuito le importazioni di materiali come il rame, il nichel, lo zinco ed il ferro, con ripercussioni disastrose per Paesi come lo Zambia, il cui PIL è costituito per il 20% dalle esportazioni di rame e di altri metalli nel Paese asiatico, o come l'Australia, che fornisce grossi quantitativi di carbone e ferro alla Cina¹³.

¹¹ <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/settori-rischio-dove-il-mondo-e-la-cina-ripensano-le-catene-di-fornitura-25436>

¹² <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/settori-rischio-dove-il-mondo-e-la-cina-ripensano-le-catene-di-fornitura-25436>

¹³ <https://www.economist.com/finance-and-economics/2023/08/22/what-chinas-economic-troubles-mean-for-the-world>

Il comparto maggiormente penalizzato, tuttavia, è stato quello manifatturiero, nel quale la Cina prevale nella fornitura, nel consumo e nella localizzazione di parti rilevanti delle filiere.

L'*automotive*, in special modo, ha subito un duro contraccolpo, essendo la Cina il più grande mercato automobilistico sia a livello produttivo, che di mercato. Secondo i dati forniti dalla *China Passenger Car* (CPCA), le vendite di automobili sono diminuite del 92% nella prima metà di febbraio¹⁴.

L'arresto delle forniture provenienti dalla Cina ha compromesso le *performance* di tutte le grandi industrie automobilistiche in tutto il mondo.

¹⁴ https://www.corriere.it/economia/consumi/cards/coronavirus-effetti-sull-economia-azzerato-mercato-auto-cina/epidemia-mercato-auto-cina-92percento-febbraio_principale.shtml

1.2 Impatto del Coronavirus sull'economia globale – quadro generale

Passiamo ora ad esaminare l'impatto della crisi da Coronavirus sull'economia di alcune parti del mondo, in particolare con riferimento ai Paesi che da tempo dominano la scena economica internazionale, quali Cina, Stati Uniti, Europa e Italia.

In una realtà altamente globalizzata come quella odierna, la crisi pandemica e la conseguente crisi economica, hanno colpito tutte le aree del mondo, seppure non con la medesima intensità.

Oltre alle differenze nelle tempistiche e nella gravità della pandemia, i riflessi economici sono stati eterogenei tra stati, così come il peso delle conseguenti recessioni.

La Cina, per esempio, ha sofferto relativamente la crisi, restando una grande potenza geo-economica mondiale.

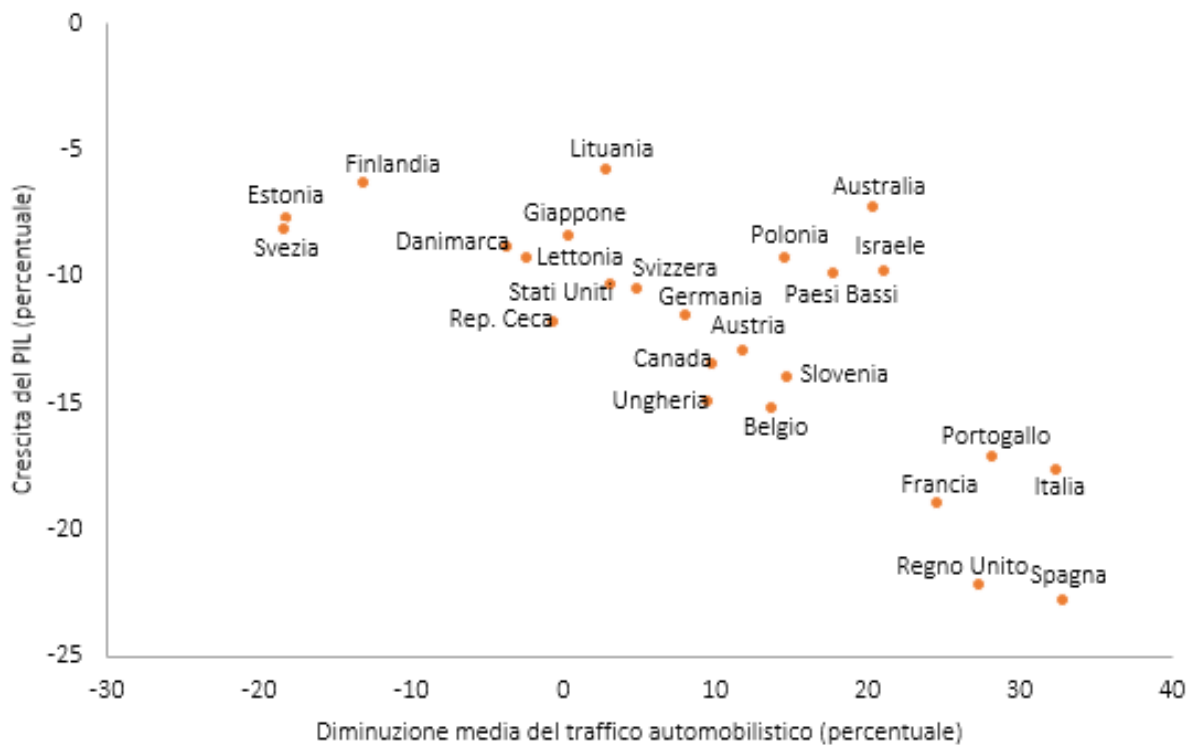
In Australia, in Finlandia e in Germania, la recessione non è stata grave quanto in Gran Bretagna e in Spagna. Nell'arco di sei mesi, il PIL tedesco è caduto dell'11,5%, rispetto a quello spagnolo, che è crollato del 23%¹⁵.

Questa divergenza tra aree geografiche relativamente agli effetti economici si può ricondurre sostanzialmente ad elementi, quali:

- la durata e la severità delle politiche di contenimento adottate dai governi, che sono strettamente correlate alla flessione del PIL. I paesi dove i *lockdown* sono stati più drastici e prolungati, come ad esempio l'Italia e la Spagna, hanno subito conseguenze economiche peggiori rispetto ai paesi, come la Svezia, che hanno adottato misure meno drastiche e durature. La correlazione tra *lockdown* e ripercussioni economiche sembrerebbe essere più forte rispetto alla correlazione tra numero di decessi e di contagi da Coronavirus. La figura 2 illustra chiaramente come la diminuzione del traffico e della circolazione, dovuta ai *lockdown*, abbia impattato negativamente sulla crescita del PIL di alcuni Stati;

¹⁵ <https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-archivio-studi-e-analisi-perche-l-intensita-della-crisi-economica-e-tanto-diversa-fra-paesi-simili>

Figura 2: Lockdown e caduta del PIL



Fonte: Osservatorio CPI – Università Cattolica del Sacro Cuore, <https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-archivio-studi-e-analisi-perche-l-intensita-della-crisi-economica-e-tanto-diversa-fra-paesi-simili>

- la fragilità economica preesistente al Covid-19, soprattutto nelle economie emergenti e in quelle in via di sviluppo, e la struttura settoriale delle economie. I Paesi la cui economia trae forza da settori più penalizzati durante la crisi (turismo, alloggio e ristorazione, automotive, commercio internazionale) hanno subito danni più importanti;
- la diversa entità di risorse e di strumenti che i vari governi avevano a disposizione per mitigare la diffusione del virus. Molti Paesi a basso reddito, ad esempio, hanno dovuto contrarre nuovi debiti per combattere gli effetti immediati della pandemia;
- il livello di dipendenza economica da altri paesi, di cui si argomenterà in maniera più circostanziata in seguito;
- l'“effetto paura”, che ha spinto molte persone a limitare gli spostamenti, le attività e i consumi, per timore di contrarre il virus, di veder ridotto il reddito o di perdere il lavoro. Questo fenomeno è stato osservato per esempio negli Stati Uniti, dove gli abitanti degli stati con norme meno severe hanno ridotto la circolazione quasi quanto i cittadini di stati con divieti più ferrei.

In ultima analisi, tra i principali effetti della pandemia sull'economia internazionale possiamo osservare l'impatto diretto sulla produzione, la sospensione della *supply chain* e il blocco del mercato, e le ripercussioni finanziarie sulle aziende e sui mercati.

1.3 Due grandi potenze economiche al tempo del Covid-19: Cina e Stati Uniti

Uno sguardo più attento meritano gli effetti prodotti dalla crisi pandemica sull'economia cinese e statunitense, data la posizione di rilievo che questi paesi rivestono nella scena economica internazionale.

La Cina, che è stata l'epicentro dell'epidemia, ha adottato immediatamente misure molto drastiche per sconfiggere la crisi virale, con conseguenze molto gravi quali: il tracollo del sistema sanitario, il blocco di interi comparti economici, l'abbandono da parte di molte multinazionali dei settori più avanzati delle loro attività in Cina per spostarle altrove o in patria.

Nonostante la politica "zero Covid" e le sue inevitabili ripercussioni, però, l'impatto economico negativo è stato evidente soltanto nel primo trimestre del 2020 - con un calo del Pil del 10% -, mentre nel secondo trimestre, l'attività economica ha avuto una ripresa del 3,2% e il PIL è rimbalzato dell'11,5%. Questo slancio è stato favorito dal potenziamento delle esportazioni, in primo luogo quelle di materiale sanitario, e dall'aumento della produzione industriale del 4,8%, anche a giugno. Il governo cinese ha inoltre strategicamente autorizzato gli enti locali ad indebitarsi per finanziare i cantieri delle infrastrutture, dando così un ulteriore impulso economico¹⁶.

Al di là di questi esiti positivi, pertanto, i livelli di crescita dell'economia cinese nel 2020 sono stati comunque al di sotto di quelli registrati negli ultimi decenni, quando il Paese è diventato uno dei trainanti dell'economia globale e, fino al 2013, il suo PIL è aumentato in media del 10% l'anno per quasi trent'anni.

Negli Stati Uniti, il numero di contagi è stato più contenuto nella prima ondata mentre è risultato più elevato nelle ondate successive. Analogamente al resto del mondo, l'emergenza pandemica ha impattato fortemente sull'economia del Paese.

Nel 2020, l'economia americana ha subito una contrazione del 3,5%, la peggiore contrazione dal 1946¹⁷.

Le stime effettuate dal *Bureau of Economic Analysis* (BEA) hanno evidenziato una flessione dell'economia statunitense dell'1,2% rispetto al trimestre precedente, quando era cresciuta di mezzo punto percentuale. Le ragioni sono diverse. Il blocco della maggior parte dei settori del commercio al dettaglio ha comportato un crollo dei consumi delle famiglie (-2,0%, +0,4% nel quarto trimestre del 2019); le imprese hanno rinviato i piani di investimento e hanno limitato sensibilmente l'attività di accumulazione di capitale (-1,4%) che era già in sofferenza da qualche tempo¹⁸.

Dal lato esterno, poi, si è assistito ad una stagnazione delle esportazioni e, in misura più consistente, delle importazioni.

¹⁶ <https://www.agi.it/economia/news/2020-08-17/coronavirus-crollo-pil-mondiale-9432105/>

¹⁷ https://www.corriere.it/economia/finanza/21_gennaio_28/pil-usa-35percento-2020-l-anno-peggiore-dell-economia-americana-grande-depressione-0e3f2c46-616f-11eb-89c6-2343df471572.shtml

¹⁸ <https://www.ania.it/documents/35135/340850/WEEKLY+27-30+Aprile+2020.pdf/d4dc10ee-77c0-fafc-9235-7e6967c227e7?version=1.0&t=1609575450750>

Lo scenario è diventato ancora più drammatico con la seconda ondata del virus nei mesi estivi, e con la successiva recrudescenza manifestatasi da settembre a dicembre 2020, che hanno reso necessario un inasprimento delle misure emergenziali. Si è così registrato un generale decremento degli affari e un blocco di numerose attività economiche soprattutto in alcuni Stati (California, Michigan, Washington).

Su questa situazione così difficile, hanno pesato anche, da un lato, le tensioni commerciali e geo-politiche con la Cina, e dall'altro l'incertezza sui risvolti e la tempistica della crisi.

La *Federal Reserve* ha tempestivamente messo in atto un'ampia serie di interventi di liquidità e di strumenti che si sono rivelati efficaci. Sono stati, inoltre, elaborati molteplici programmi di sostegno per supplire alle consistenti carenze di liquidità in alcuni settori, al fine di sostenere il credito. Grazie al piano di aiuti economici del Governo (pari a 1.900 miliardi di dollari), volti a combattere gli effetti socio-economici, e ad altri fattori quali le riaperture e l'aumento - anche se a rilento - delle vaccinazioni, nel quarto trimestre del 2020, l'economia degli Stati Uniti ha avuto un incremento dell'4%, tuttavia al di sotto delle stime previste dagli analisti (4,2%)¹⁹. Si tratta di un trend che ha consentito di ritornare, a partire dal 2021, al livello pre-pandemia.

In un tale contesto, di grande importanza è stata anche la composizione federale del Paese, dove le politiche di contenimento sono state difformi a seconda dello Stato e dell'area geografica. Il presidente americano non ha avuto l'autorità di decidere tutte le misure da adottare e di ignorare le competenze e i compiti degli Stati federali.

¹⁹ https://www.corriere.it/economia/finanza/21_gennaio_28/pil-usa-35percento-2020-l-anno-peggiore-dell-economia-americana-grande-depressione-0e3f2c46-616f-11eb-89c6-2343df471572.shtml

1.4 Crisi economica provocata dal Coronavirus in Europa e in Italia

1.4.1 Europa

In Europa, come nelle altre zone del mondo, la crisi pandemica si è tradotta inevitabilmente in crisi economica, con una portata diversa da paese a paese, perché dipendente da svariati fattori.

Gli Stati che hanno adottato politiche di *lockdown* più durature e drastiche - come la Francia, l'Italia e la Spagna - hanno evidenziato maggiori difficoltà in campo economico. Queste misure, come si è già detto, hanno ostacolato la produzione e il consumo di servizi e prodotti. Dall'altro lato, la perdita di reddito, e l'aumentata incertezza economica, hanno determinato uno shock nella domanda e una maggiore propensione al risparmio.

Questa situazione ha messo in risalto due aspetti economici cruciali: in primis, la forte dipendenza dell'Europa dalla Cina per via della deindustrializzazione, e, in secondo luogo, il ritardo digitale rispetto agli Stati Uniti.

Un altro elemento determinante ha riguardato la strutturazione settoriale. Infatti, Paesi dell'Europa meridionale come la Grecia, la Francia, l'Italia, il Portogallo e la Spagna, la cui economia dipende in grande misura dai servizi e dal turismo, sono stati più svantaggiati e più colpiti dalla crisi. Per contro, l'Austria, la Danimarca, la Germania e i Paesi Bassi, meno dipendenti dal turismo e con economie meno colpite dalle restrizioni sociali, hanno subito danni inferiori. Si è già accennato al caso della Svezia, che ha registrato una bassa contrazione del PIL, in quanto il governo ha scelto un approccio relativamente più blando, ovvero la politica di "*immunità di gregge*". Nonostante ciò, la Svezia non è riuscita a sfuggire del tutto alla recessione e allo shock proveniente dal resto d'Europa a causa dei legami commerciali e finanziari.

In Gran Bretagna, come in Svezia, il governo ha dapprima adottato una politica di immunità di gregge, per poi imporre un repentino e drastico *lockdown* quando il livello dei contagi è aumentato al punto che il sistema sanitario si è trovato in sofferenza. La situazione economica ha così subito un forte trauma, amplificato dalle incertezze derivanti dalla Brexit. Nel secondo trimestre del 2020, il Regno Unito ha perso un quinto del PIL, evidenziando la più forte contrazione di tutti i Paesi dell'Europa settentrionale.

Anche l'Unione Europea ha visto una riduzione del suo PIL (6,1% nel 2020) ed una flessione economica che hanno interrotto la crescita della sua economia, progressivamente in ripresa dopo la crisi del 2008.

Come negli Stati Uniti, anche all'interno dell'Unione Europea ogni Stato membro ha perseguito politiche economiche e misure di contenimento diverse, decise e realizzate a livello nazionale. Inizialmente, gli Stati membri hanno difatti adeguato i propri sistemi sanitari e optato per *lockdown* e chiusure delle attività con tempi e modalità differenti. La gestione comune delle frontiere esterne è stata una delle prime decisioni prese congiuntamente.

La disomogeneità nella risposta alla diffusione del coronavirus è in parte dovuta alla minore o maggiore forza con cui il virus si è propagato in ciascun territorio. Questo fattore,

unito ad una differente situazione economica e finanziaria pregressa, ha fatto sì che l'impatto dello shock sia stato differente nei Paesi europei.

Per fronteggiare tale shock, i governi delle più grandi economie europee hanno adottato politiche di bilancio discrezionali espansive, fornendo garanzie per la liquidità. L'obiettivo era di: rafforzare i sistemi sanitari, salvaguardare il tessuto produttivo onde evitare che una carenza momentanea di liquidità si trasformasse in una crisi di solvibilità, supportare finanziariamente il reddito familiare per sostenere la domanda aggregata. Unitamente a queste risoluzioni, altre risposte fiscali coordinate sono state garantite dalla Commissione europea e dall'Eurogruppo. Di seguito sono riassunti i principali provvedimenti presi dalle istituzioni europee:

- CRII (*Coronavirus Response Investment Initiative*), iniziativa volta a rendere disponibile una parte dei fondi di coesione già stanziati nel bilancio della Unione;
- SURE (*Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency*), programma che ha previsto lo stanziamento di 100 miliardi di euro destinati all'integrazione delle misure di cassa integrazione stabilite in vari paesi;
- fondo paneuropeo per garantire finanziamenti per le piccole e medie imprese, istituito dalla BEI (Banca Europea degli Investimenti);
- Next Generation EU, un nuovo fondo europeo temporaneo di 750 miliardi di euro, per la ricostruzione, proposto dalla Commissione europea;
- implementazione di 1.100 miliardi dei fondi di bilancio dell'UE per il periodo 2021-2027;
- misure espansive, varate dalla Banca Centrale Europea (BCE) e dall'Autorità europea di vigilanza delle banche (EBA), volte a supportare la liquidità del sistema bancario e permettere agli istituti di credito di finanziare in modo adeguato le attività produttive e le famiglie. Alcune misure particolarmente importanti sono: la riduzione dei tassi di interesse, operazioni di rifinanziamento che la BCE concede alle banche perché ottengano una maggiore liquidità, l'attenuazione di alcune norme di vigilanza affinché le banche continuino a concedere prestiti ai privati anche in momenti di crisi²⁰.

Si tratta di interventi di grande impatto sia dal punto di vista quantitativo (dato l'ammontare delle risorse stanziato) che qualitativo (in considerazione degli effetti che hanno avuto nella sfera pubblica e privata)²¹.

²⁰ <https://www.consob.it/web/investor-education/crisi-misure-sostegno>

²¹ F. Da Riva, E. Franza, G. Lo Conte, (2022), "Il Covid-19 e l'impatto sull'economia italiana", UniversItalia. pp. 29-69

1.4.2 Italia

L'Italia è stato tra i paesi più duramente colpiti dalla pandemia provocata dal Covid-19, sia in termini di vite umane, che di ripercussioni economiche.

La composizione demografica, con il suo elevato numero di persone anziane (il 7,5% della popolazione ha un'età superiore agli 80 anni), ha contribuito ad una maggiore esposizione alla diffusione del virus²². A marzo del 2020, per 23 giorni, il nostro Paese ha detenuto un triste record per il più alto numero di morti. In ragione di ciò, il Governo ha prontamente adottato misure di contenimento molto decise, introducendo il blocco delle persone (il 9 marzo) e di molte attività commerciali e imprese di beni non essenziali (il 21 marzo). Tali provvedimenti hanno inciso efficacemente nel ridurre la pandemia, ma hanno, nel contempo, destabilizzato il sistema economico. Si è registrata un'enorme perdita nella produzione industriale e nel settore turistico (che costituisce più del 5% del PIL), una decrescita dei consumi privati e un calo nella fiducia dei consumatori e delle aziende.

Un riflesso diretto di questa situazione è stata la flessione del PIL di quasi il 5% nel primo trimestre 2020 e dell'8,9% complessivamente nel 2020, come rilevato dall'Istat²³.

Tuttavia, questa contrazione economica - la più dura nella storia moderna - è stata determinata solo in parte dalle politiche restrittive. La crisi da coronavirus si è infatti inserita in un contesto già strutturalmente debole, che per un ventennio ha evidenziato una crescita economica lenta e tra le più basse nell'area OCSE dall'inizio del secolo.

Altri fattori, che hanno contribuito a rendere l'economia italiana molto vulnerabile allo shock pandemico, sono stati: l'assetto industriale, le caratteristiche del mercato del lavoro e i divari territoriali.

Gli effetti della pandemia, come abbiamo visto, sono stati più gravi in alcuni segmenti produttivi e su alcune imprese, a seconda della loro tipologia (dimensione, digitalizzazione, dinamismo, internazionalizzazione).

In Italia, le imprese sono per lo più di piccole e medie dimensioni, i loro prodotti intermedi sono destinati al settore manifatturiero e i loro servizi riforniscono settori come il turismo, la ristorazione, il commercio al dettaglio; settori, come abbiamo detto, tra i più svantaggiati durante la pandemia.

Molte aziende, costrette a ridurre le loro attività, hanno evidenziato problemi di liquidità e difficoltà nell'impiego delle tecnologie digitali e nella gestione delle nuove forme di lavoro (telelavoro), modalità che si sono rivelate fondamentali per sopravvivere alla crisi.

Anche la dimensione territoriale ha assunto particolare rilievo nei meccanismi attraverso i quali la crisi si è diffusa su tutto il sistema dell'economia.

In effetti, le conseguenze della crisi sono state eterogenee tra le regioni, oltre che per le misure di contenimento, anche per la loro caratterizzazione produttiva.

²² G.Bellettini, A.Goldstein, (2020) "L'economia italiana dopo il Covid-19", Bonomia University Press, pag.12

²³ https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2021/Capitolo_1.pdf

Con l'insorgere della pandemia in primavera, i *lockdown* sono stati implementati su tutto il territorio. In autunno, però, i provvedimenti sono stati stabiliti su base regionale e sono stati diversi quanto a chiusura o limitazione temporale delle attività e della circolazione.

Tali provvedimenti hanno, quindi, impattato più pesantemente sulle regioni dove la filiera del turismo, il commercio e la ristorazione sono più sviluppati. In generale, hanno subito danni maggiori i territori dove i settori più svantaggiati dalla crisi hanno un alto grado di diffusione e di specializzazione occupazionale.

Ciò spiega la ragione per cui la tradizionale dicotomia Nord-Sud sia stata solo in parte confermata dalla crisi.

La macro-area del Mezzogiorno ha subito effetti meno intensi, perché caratterizzata da una maggiore rilevanza dei settori agroalimentare e costruzioni e dei settori ritenuti essenziali durante la pandemia (come la distribuzione alimentare), e per una maggiore tenuta del turismo. Di contro, le aree storicamente più intraprendenti e dinamiche del Centro e del Nord hanno subito perdite e danni considerevoli.

In effetti, le regioni più colpite sono state Veneto, Toscana, Marche, Piemonte e Lombardia, dove è particolarmente estesa la specializzazione nei comparti più danneggiati dalla crisi: metalmeccanica e *automotive* (Veneto, Piemonte e Lombardia); turismo e ristorazione (Veneto, Toscana, Lazio e Lombardia); moda (Toscana e Marche), per citarne alcuni. Queste stesse regioni hanno un elevato grado di internazionalizzazione, poiché in esse si trovano importanti città d'arte e d'affari e registrano una forte presenza di turisti provenienti da tutto il mondo.

Il blocco della produzione a marzo e ad aprile 2020 ha dunque impattato in modo più accentuato sul Nord, tanto che in quei mesi il 71,7% delle imprese nel Nord-Ovest ha diminuito il proprio fatturato del 10%, il 68,2% nel Nord-Est, il 69,4% nel Centro, e il 64,4% nel Sud²⁴.

Va precisato tuttavia che questa situazione di difficoltà ha spinto numerose imprese del Settentrione ad accelerare la transizione digitale e l'innovazione e a sfruttare il momento per attivare un riassetto e un cambiamento. Lo stesso non è avvenuto nel Mezzogiorno, che è stato penalizzato dal ritardo digitale e tecnologico.

Il Governo è intervenuto tempestivamente a sostegno delle imprese, attraverso delle misure (rinvio delle scadenze del fisco, moratoria sui prestiti bancari, ampia serie di garanzie sui prestiti bancari) che hanno consentito di mitigare temporaneamente i vincoli di liquidità. Questi interventi hanno quindi evitato che una grande quantità di insolvenze minacciasse la produttività, la stabilità finanziaria e l'occupazione e, conseguentemente, le prospettive di crescita a medio e lungo termine.

L'ammontare dei provvedimenti governativi finalizzati a ridurre gli effetti della crisi sulle aziende (ma anche sulle famiglie e sul sistema sanitario) è stato di 75 miliardi di euro (pari al 4,2% del PIL del 2019).

²⁴ https://www.huffingtonpost.it/guest/luiss-open/2020/11/29/news/effetti_della_crisi_pandemica_sul_divario_nord-sud-5359926/

1.5 L'impatto della crisi pandemica sui diversi settori

A livello economico, la pandemia ha determinato una forte asimmetria tra i vari settori produttivi, alcuni dei quali sono stati gravemente compromessi, mentre altri sono risultati avvantaggiati.

In linea generale, sono stati più penalizzati i comparti caratterizzati da fattori come il rapporto con il pubblico, la socialità, la mobilità e i trasporti. Gli impatti più rilevanti sono stati causati dalle regole restrittive adottate dai governi per motivi medici e sanitari.

In secondo luogo, le stesse misure di distanziamento sociale e il divieto negli spostamenti hanno generato nuove abitudini e trasformato i consumi, incidendo molto sul piano della domanda. Si è registrato un enorme crollo delle vendite e della domanda nel settore turistico e della ristorazione, nell'industria dell'organizzazione degli eventi, nelle attività culturali (cinema e teatro). Particolarmente colpite sono state poi l'industria manifatturiera, la moda e l'industria tessile.

Di contro, altri settori hanno beneficiato in termini economici dell'effetto pandemia.

Hanno visto una espansione i settori di beni sostitutivi a quelli succitati, o correlati in senso logico alla pandemia.

Il lavoro da casa, la didattica a distanza, la digitalizzazione dei processi e il maggior tempo trascorso in isolamento hanno trasformato le abitudini e i consumi, dando una forte spinta al comparto digitale. Il mercato delle app e dei videogiochi e il mondo del *delivery* si sono intensificati.

Uno dei settori che ha avuto le migliori *performance* è stato quello dell'*e-commerce*, la cui crescita è stata spinta dall'impossibilità di effettuare acquisti fisicamente. Gli shop online hanno rappresentato per molti commercianti l'unica soluzione per continuare a svolgere la propria attività. Variazioni di segno positivo hanno registrato anche gli ambiti legati alla salute e alla sicurezza sanitaria. La necessità di contrastare e sostenere le conseguenze del virus ha dato un impulso alla vendita e all'acquisto di prodotti chimici, farmaceutici, medici e igienizzanti.

Tuttavia, la dinamica delle vendite in aumento è stata più moderata, in termini percentuali, rispetto alla dinamica delle contrazioni registrate negli altri comparti svantaggiati dalla mancanza di socialità e mobilità. In altre parole, per quel che riguarda ad esempio l'Italia, i vantaggi provenienti dalla nascita di prodotti e servizi alternativi e complementari per effetto del coronavirus sono stati minori delle perdite dei segmenti più colpiti. Nel panorama economico italiano durante la pandemia, queste dinamiche di settore servono a spiegare il crollo dell'economia 2020 e la ripresa parziale del 2021.

1.6 Situazione economica globale nel periodo post-pandemia (2021-2023)

Terminata la fase più critica dell'emergenza pandemica, nella prima parte del 2021, l'economia globale ha evidenziato una rapida ripresa²⁵. Nei Paesi più avanzati, seppure in maniera eterogenea, la produzione ha complessivamente superato i livelli pre-crisi²⁶.

Questa situazione è stata determinata da vari fattori, quali: la regressione del virus e la conseguente attenuazione dei divieti di mobilità, l'aumento dei consumi, e le politiche espansive dei governi.

Gli scambi commerciali, favoriti dall'incremento della domanda di alcuni beni durevoli - come i dispositivi elettronici - hanno avuto un notevole impulso. Già all'inizio dell'estate, essi hanno raggiunto livelli analoghi a quelli del 2019²⁷.

L'importazione si è intensificata, sia nei Paesi emergenti - specialmente nel continente asiatico - che in quelli avanzati, ad eccezione del Regno Unito, dove l'avvio del nuovo regime post-brexit ha impattato negativamente. Gli scambi di servizi sono stati più contenuti rispetto agli scambi di beni, per via delle restrizioni ancora presenti in alcune zone segnate dalla ripresa pandemica (in Giappone e, in generale, in tutto il territorio dell'Unione Europea, con picchi più alti nei Paesi dell'Est europeo²⁸).

Il comparto dei servizi è, infatti, più strettamente correlato alle politiche di limitazione agli spostamenti e alla propensione al risparmio dei consumatori.

Tuttavia, lo scenario è stato tuttavia caratterizzato anche da aspetti negativi: il rincaro dei prezzi delle materie prime - soprattutto quelle energetiche ed agroalimentari- le criticità emerse sia dal lato della domanda che dell'offerta, hanno fatto innalzare l'inflazione mondiale, già nei primi mesi del 2021. L'inflazione è cresciuta sia nelle economie emergenti che nelle principali economie avanzate, con livelli più elevati in Brasile ed in Russia e più contenuti in Giappone e in Cina, (dove le nuove misure restrittive per contrastare le varianti del Covid-19 hanno frenato i consumi)²⁹.

Le catene globali di approvvigionamento hanno subito uno shock poiché, con il rientro dell'emergenza, l'offerta globale non è riuscita a rispondere adeguatamente alla forte espansione della domanda, e ciò ha causato un rialzo dei costi di trasporto e di produzione.

L'incremento della domanda è stato favorito dagli incentivi fiscali governativi e dalla crescita economica, che ha spinto le famiglie ad acquistare di più, dopo aver accumulato risparmi durante i *lockdown*.

La domanda ha riguardato soprattutto i beni tecnologici, il cui costo è aumentato, anche per il difficile approvvigionamento degli elementi necessari alla loro produzione: i semiconduttori. La carenza di questi ultimi ha creato difficoltà in alcune produzioni coinvolte negli scambi commerciali ed ha gravato prevalentemente sull'economia europea ed americana.

²⁵ https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2021/sintesi/rel_2021_sintesi.pdf

²⁶ <https://www.focus.it/comportamento/economia/l-economia-dei-paesi-piu-ricchi-dopo-la-pandemia>

²⁷ https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2021/rel_2021.pdf

²⁸ <https://www.eunews.it/2021/11/04/covid-mappa-ecdc-italia-paese-migliore>

²⁹ <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2021/index.html>

Nella seconda parte del 2021, la situazione economica è peggiorata, a causa di un incremento dei divieti di mobilità per contrastare il ritorno dei contagi, le difficoltà nella *supply chain* di prodotti intermedi, il rialzo dei prezzi di diversi beni, le spinte inflazionistiche.

In un quadro già così difficile, all'inizio del 2022, si è aggiunto il conflitto russo-ucraino. Esso ha influito fortemente sulla crescita, sull'inflazione e sugli scambi commerciali di tutto il mondo. L'impatto è stato particolarmente intenso sui Paesi dell'Eurozona, non soltanto per la vicinanza geografica ma anche per le forti dipendenze da petrolio, gas e altri prodotti dai due Paesi in guerra³⁰.

I contraccolpi economici derivati dalla guerra in Ucraina sono stati molteplici e si sono diffusi per effetto domino. Difatti, i prezzi dell'energia hanno avuto un rialzo considerevole, contribuendo a far aumentare l'inflazione e spingendo quindi i governi delle economie più avanzate ad un rapido inasprimento delle politiche monetarie.

L'aumento del prezzo di petrolio e gas, poi, ha fatto lievitare i costi delle imprese che operano nel settore metallurgico e in quello dei minerali non metalliferi (cemento, gesso, calcestruzzo).

Il rincaro dei prezzi di elettricità e gas è stato più elevato in Paesi come l'Italia, la Germania e la Gran Bretagna, mentre è stato più contenuto in altri come il Giappone e gli Stati Uniti. Questa disomogeneità riflette la diversità tra gli Stati, sia nel grado di dipendenza dal gas e da altri prodotti energetici russi, sia nelle politiche di interventi a favore di famiglie ed imprese.

I rincari dei costi dell'energia hanno causato anche un importante passaggio di ricchezza dagli Stati importatori a quelli esportatori di gas e petrolio ed hanno contribuito a variare la geografia degli scambi commerciali di tali beni.

In questo contesto di incertezza economica, i comparti maggiormente colpiti sono stati quelli energivori (metallurgia, chimica, vetro e ceramica) e quelli più coinvolti nel fenomeno dell'internazionalizzazione, come i mezzi di trasporto³¹.

Russia ed Ucraina sono anche tra i principali produttori di cereali (grano, mais) e fertilizzanti, e la guerra ha reso difficile l'approvvigionamento di questi beni, da cui dipendono i processi produttivi del settore agro-alimentare, mettendo a rischio la sicurezza alimentare delle economie più povere e fragili³².

I due Paesi occupano inoltre posizioni di primo piano nella produzione di carbone e metalli (nickel, platino e altri semilavorati in ferro e acciaio, essenziali per settori quali l'elettronica e l'*automotive*)³³.

Il forte aumento dei prezzi (iniziato già verso la fine del 2021) delle materie prime ha ridotto il reddito disponibile delle famiglie, che hanno così proseguito la loro propensione al risparmio.

³⁰ <https://www.istat.it/it/files/2022/07/Pillole-RAPPORTO-ANNUALE-2022-2.pdf>

³¹ [https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/highlights/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2022/50ada788-ad96-452c-8ff4-2f903fc7ee12#:~:text=La%20crescita%20nel%202022%20\(%2B,anno%20\(Tabella%20B\).](https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/highlights/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2022/50ada788-ad96-452c-8ff4-2f903fc7ee12#:~:text=La%20crescita%20nel%202022%20(%2B,anno%20(Tabella%20B).)

³² https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2022/rel_2022.pdf

³³ <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/rapporto-previsione-economia-italiana-primavera-2022>

I riflessi negativi hanno interessato in primis i settori produttivi specifici, ma si sono poi estesi lungo tutta la filiera produttiva, sino ai beni di consumo e agli investimenti. Questo perché gli input succitati costituiscono la base delle catene globali del valore e vengono utilizzati in svariate lavorazioni successive.

Nel 2023, la situazione economica internazionale ha continuato ad evidenziare fragilità a causa del permanere di alcune criticità, quali: il livello ancora alto dell'inflazione, le politiche monetarie restrittive e la stentata ripresa dell'economia cinese. A questi fattori, si sono aggiunti i problemi e le incertezze derivanti dal conflitto Israele-Palestina che ha contribuito ad accentuare le tensioni geo-politiche.

In un tale contesto, sono stati maggiormente penalizzati i settori inerenti alle attività manifatturiere e agli scambi commerciali.

La produzione manifatturiera globale ha rallentato notevolmente a causa dell'indebolimento della domanda, della volubilità dell'industria europea e alla progressiva riduzione delle politiche emergenziali³⁴.

Di conseguenza, si è avuta una diminuzione ed una stagnazione (nel terzo trimestre del 2023) del commercio internazionale di beni.

Di contro, sono risultati in ripresa gli scambi mondiali di servizi (indeboliti in precedenza dalla crisi pandemica) trainati principalmente dai flussi turistici che hanno raggiunto i valori pre-pandemici in quasi tutto il mondo.

³⁴ <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/highlights/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2023/9cca6e74-7a0d-4ac3-9be5-5e9cb0d66420#:~:text=Nel%202023%20lo%20scenario%20economico,prospettive%20restano%20fiacche%20e%20incerte.>

1.6.1 Andamento economico in Italia

Con il miglioramento della situazione sanitaria, nel 2021, e soprattutto nei due trimestri centrali dell'anno, l'economia italiana ha registrato un miglioramento e il PIL è cresciuto del 6,6%³⁵.

La ripresa è stata stimolata principalmente dall'allentamento delle misure straordinarie per fronteggiare la diffusione del virus, e dalla politica espansiva perseguita dal governo. Quest'ultimo ha, infatti, prolungato i finanziamenti ai programmi per contrastare gli impatti della pandemia ed ha avviato alcuni programmi volti a potenziare le infrastrutture del Paese (ad esempio, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

L'offerta è aumentata, prima di tutto nel settore delle costruzioni, grazie agli incentivi fiscali per gli interventi di riqualificazione e di efficientamento del patrimonio abitativo³⁶.

La crescita ha interessato, inoltre, sia le esportazioni che le importazioni di beni e servizi, come conseguenza alla ripresa della domanda interna, ed il turismo. I flussi turistici sono risultati in aumento durante i mesi estivi, ma senza raggiungere i valori precedenti all'emergenza pandemica.

Gli acquisti di beni sono risultati superiori a quelli dei servizi, i quali non hanno ripreso il trend pre-pandemico. Essi sono, infatti, più strettamente legati alle politiche di limitazione agli spostamenti e alla propensione al risparmio dei consumatori.

L'aumento del prezzo di petrolio e gas, in particolare, ha fatto lievitare i costi delle imprese che operano nel settore metallurgico e in quello dei minerali non metalliferi (cemento, gesso, calcestruzzo).

Nella prima parte del 2022, il PIL italiano è cresciuto del 3,7% ed ha avuto un rallentamento nella seconda metà dell'anno³⁷. La flessione del PIL e della espansione economica rispecchia il peggioramento del contesto macroeconomico, sul quale hanno influito le tensioni internazionali, le incertezze prodotte dal conflitto in Ucraina, i nuovi rincari dei beni energetici, e l'orientamento restrittivo della politica monetaria.

A livello produttivo, tra i settori con trend positivo troviamo sempre quelli dei servizi (+4,8%) e delle costruzioni (+10,2%)³⁸. Il settore edile ha subito tuttavia una lieve diminuzione rispetto al 2021, a causa del rincaro dei prezzi dei materiali e ai ritardi di spesa legati al PNRR³⁹.

Dal lato dei servizi, sono risultati in crescita: commercio, ospitalità e ristorazione e riparazione di beni per la casa.

I settori che nel 2022 non hanno raggiunto i livelli pre-pandemici sono quelli legati all'agricoltura, alle attività artistiche ed attività di intrattenimento e di divertimento.

³⁵ <https://www.istat.it/it/archivio/266825>

³⁶ https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2021/rel_2021.pdf

³⁷ <https://finanza.lastampa.it/News/2023/09/22/istat-pil-2022-confermato-al-3-7percento-e-2021-rivisto-al-rialzo-all8-3percento/NDVfMjAyMy0wOS0yMI9UTEI#:~:text=La%20stima%20aggiornata%20dell'Istat,stime%20diffuse%20ad%20aprile%202022.>

³⁸ <https://www.istat.it/storage/settori-produttivi/2023/Rapporto-competitivitaC3%A0.pdf>

³⁹ <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/presentazione-del-rapporto-annuale-sul-2022-l-economia-della-puglia/>

Anche la produzione manifatturiera ha subito una battuta d'arresto, sebbene le difficoltà di approvvigionamento di prodotti intermedi si fossero attenuate⁴⁰.

Secondo la stima effettuata dall'ISTAT, nel 2023, il PIL italiano è cresciuto dello 0,7%, in rallentamento rispetto a quello dell'anno precedente⁴¹.

La crescita economica è stata compromessa dall'aumento dell'inflazione, dalle incertezze derivanti dal contesto geopolitico, dalla politica monetaria restrittiva e dal rialzo dei tassi di interesse su imprese e famiglie. Si sono quindi avuti riflessi negativi sui consumi e sugli investimenti, che hanno subito un calo.

L'attività produttiva è diminuita, soprattutto nei settori energivori (metallurgia, chimica, metalli non metalliferi) ed in quelli connessi alla filiera delle costruzioni (prodotti in metallo e legno).

Anche il commercio estero è diminuito, sia nelle importazioni che nelle esportazioni.

Queste ultime sono state penalizzate principalmente dal decremento della domanda interna e dalle criticità presenti nell'economia dell'Eurozona.

Sono risultati più dinamici, al contrario, i reparti della farmaceutica, dell'alta tecnologia e del turismo.

Quest'ultimo ha registrato una crescita dell'8,1% rispetto all'anno precedente, ritornando ai livelli pre-pandemia. I risultati non sono stati omogenei su tutto il territorio nazionale, in quanto nel Mezzogiorno e nelle Isole essi sono stati inferiori a quelli del Centro e del Nord Ovest⁴².

⁴⁰ <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2022/sintesi/index.html>

⁴¹ <https://finanza.lastampa.it/News/2023/10/30/pil-confindustria-l+economia-italiana-torna-alla-bassa-crescita-/NzFfMjAyMy0xMC0zMF9UTEI>

⁴² <https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-ritorno-stranieri-traina-presenze-2023-oltre-445-milioni-AFNVBODC>

CAPITOLO II L'impresa familiare

2.1 Definizione d'impresa familiare

L'impresa familiare costituisce un soggetto economico difficile da classificare, perché è per sua natura irripetibile e indistinguibile, così come ogni famiglia è particolare e peculiare.

Ne deriva l'impossibilità di determinare un solo modello che descriva le imprese familiari e la difficoltà di avere una definizione unica⁴³.

L'eterogeneità delle aziende a conduzione familiare è stata a lungo riconosciuta da autori come Sharma, Chua, Chrisman⁴⁴, Melin e Nordqvist⁴⁵.

Melin e Nordqvist, in particolare, sostengono che l'eterogeneità delle imprese familiari è determinante per una corretta comprensione del fenomeno (Melin, Nordqvist, 2007). Osservare le cause specifiche della disomogeneità consente, inoltre, di comprendere meglio i comportamenti e i risultati delle aziende familiari (Chua, Chrisman, Steier e Rau, 2012).

Nonostante il tema del *family business* abbia sempre interessato molto gli studiosi, tuttavia, non si è ancora pervenuti ad una definizione univoca a livello internazionale.

Questo elaborato non si pone l'obiettivo di approfondire le problematiche relative alla definizione di azienda familiare. Ciononostante, si ritiene importante un breve rimando alla letteratura sul tema.

Secondo un'opinione generale condivisa fino a questo momento, le aziende familiari rappresentano una sottocategoria di un gruppo più ampio di "azienda generica", che si differenzia dagli altri tipi di azienda per una serie di peculiarità.

Negli anni '90 si è tentata una classificazione proprio sulla base dei tratti tipizzanti che caratterizzano le imprese familiari.

Secondo il concetto elaborato da Demattè e Corbetta nel 1993, ad esempio, un'impresa si definisce familiare quando una o poche famiglie, unite da legami di parentela, di affinità o di alleanze salde, detengono quote di capitale di rischio sufficiente per controllare l'impresa⁴⁶.

Intorno alla metà degli anni '90, alcuni autori hanno adottato un approccio che considera diverse variabili.

Nel 1997, Sharma et al. hanno elaborato una definizione tra le più citate. Gli autori definiscono impresa familiare quell'attività imprenditoriale gestita con l'obiettivo di costituire, sviluppare e sostenere nel tempo una vision condivisa da un'alleanza dominante,

⁴³ J.H Chua, J.J Chrisman, L.P Steier, S.B. Rau, (2012), "Sources of heterogeneity in Family Firms: An Introduction", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), pp. 1103-1113.

⁴⁴ P.Sharma,J.J Chrisman, J.H Chua, (1997), "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family business review*,10(1), pp.1-35

⁴⁵ L.Melin, M. Nordqvist, (2007), "The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business" *Strategic Organization*, 5(3), pp. 321-333.

⁴⁶ C.Demattè, G.Corbetta ,(1993), "I processi di transizione delle imprese familiari", *Mediocredito Lombardo*, Milano, vol 1.

controllata da membri della stessa famiglia o da un ristretto gruppo di famiglie (Sharma et al., 1997).

Altri studiosi hanno fornito una definizione di azienda familiare utilizzando modalità differenti quali: la proprietà della famiglia, il controllo tramite il voto, il coinvolgimento nel *management*, il controllo del Consiglio di Amministrazione (CdA), la successione familiare, l'auto-percezione di essere un'attività di famiglia (Chrisman⁴⁷, Gomez-Mejia⁴⁸).

Di recente, nella definizione di azienda familiare, si tende a prendere in esame un elemento di grande rilievo qual è il passaggio generazionale. Si tratta di un aspetto di fondamentale importanza poiché il trasferimento dell'impresa agli eredi, sia a livello di proprietà che di *governance*, costituisce ancora adesso un punto di evoluzione molto delicato nel ciclo vitale dell'impresa stessa.

A tale proposito, Chua et al. nel 1999 sostengono che un'azienda familiare differisce da quella non familiare perché è governata e/o gestita da membri della stessa famiglia o di un ristretto numero di famiglie con l'intento di continuare l'attività attraverso le generazioni⁴⁹.

Nel 1999 i suddetti autori hanno analizzato più di 250 articoli inerenti alle aziende familiari e hanno poi stilato un elenco di ventuno possibili definizioni presenti in letteratura.

Tali definizioni considerano vari fattori, come ad esempio la proprietà dell'azienda, l'influenza dei membri della famiglia sulle decisioni strategiche dell'impresa, la successione di generazioni a capo dell'impresa.

In questa lista di definizioni, gli studiosi hanno evidenziato in particolare alcune caratteristiche: nella maggior parte di esse non si opera un distinguo tra *governance* e *management*; in altre vengono considerati sufficienti la proprietà o il controllo dell'attività da parte della famiglia; in altre ancora si definisce familiare quell'azienda in cui sia la proprietà che il controllo siano detenuti dalla famiglia.

Proprietà, gestione e *governance* familiare, sarebbero dunque gli indicatori principali del *family business*⁵⁰.

Nel 1996, Shanker e Astrachan hanno individuato alcuni criteri che determinano il grado di influenza della famiglia⁵¹. A partire da questi criteri, si possono fornire definizioni ampie, medie e strette di *business* familiare:

- definizione ampia: è familiare quel *business* in cui la famiglia controlla le attività strategiche e partecipa a vario titolo e grado all'attività;
- definizione media: è familiare quel *business* in cui il proprietario intende tramandare l'impresa agli eredi e il fondatore o gli eredi sono coinvolti nella gestione;

⁴⁷ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm." *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), pp.555-575.

⁴⁸ Gomez-Mejia, L., Wiseman, R. M., & Dykes, B. J. (2005). "Agency problems in diverse contexts: A global perspective." *Journal of Management Studies*, 42(7), pp.1507-1517.

⁴⁹ Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P. (1999), "Defining the Family Business by Behavior" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), pp.19-39.

⁵⁰ Villalonga, B., & Amit, R. (2006), "How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?" *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.

⁵¹ Shanker, M.C. e Astrachan, J.H. (1996), "Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy- A framework for assessing Family Business Statistics", *Family Business review*, 16(3), pp. 211-219.

- definizione stretta: è familiare quel *business* in cui più generazioni sono presenti nell'impresa e almeno un membro della famiglia dominante è coinvolto nella gestione.

Tenendo conto di criteri analoghi a quelli succitati, nel 2009, il “*Family Business Group*” (organo costituito dalla Commissione Europea) ha coniato la seguente definizione⁵².

Un'impresa, a prescindere dalle dimensioni, è un'impresa familiare se:

- la maggioranza dei poteri decisionali è nelle mani della persona fisica (o delle persone fisiche) che ha (hanno) acquisito il capitale sociale dell'azienda; in alternativa, può essere in possesso dei coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli;
- la maggioranza dei voti/poteri può essere diretta o indiretta;
- almeno una persona della famiglia (o parente) è formalmente coinvolta nella *governance* della società;
- le aziende quotate rispettano la definizione se la persona che ha fondato o acquisito la società, o i familiari o discendenti posseggono il 25% dei poteri decisionali conferitigli dal loro capitale sociale.

In base a questa definizione, dunque, sono ritenute familiari imprese di qualunque dimensione, afferenti a qualsiasi attività, purché abbiano determinate caratteristiche quali la percentuale di azioni in possesso della famiglia, il coinvolgimento diretto nella gestione aziendale e il possesso della maggioranza dei diritti decisionali⁵³.

Corbetta ritiene che la definizione elaborata dal *Family Group* sia “[...] *ampiamente condivisibile fatta salva una sintetica precisazione: ‘la natura familiare’ si acquisisce solo quando il o i fondatori (in numero comunque piccolo) coinvolgono nei loro processi decisionali la famiglia di appartenenza*”⁵⁴.

L'autore rimarca, inoltre, come la definizione del *Family Business Group* semplifichi l'identificazione delle imprese familiari e nel contempo ne aumenti il numero per ampliare il proprio ambito di rappresentatività.

Secondo la definizione di Corbetta nel 1995 è però necessario il coinvolgimento delle famiglie, e non solo dell'imprenditore - azionista, nei processi di governo dell'impresa⁵⁵.

⁵² A.Faraudello, C.Morelli, L.Songini.,(2020), “*Strategia e organizzazione delle imprese familiari. Casi di successo*”, Pearson

⁵³ B.Bertoldi, C.Giachino, (2017), “*Imprenditore e capitalismo familiare tra strategie di crescita, continuità e legame con il territorio*”, Giappichelli.

⁵⁴ G.Corbetta,(2010),” *Le aziende familiari - Strategie per il lungo periodo*”, Egea, Milano, terza edizione, pag.17.

⁵⁵ G.Corbetta (1995), “ *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*”,Egea, Milano.

2.2 Caratteristiche distintive delle imprese familiari

Le imprese familiari sono considerate ancora oggi un'istituzione preminente nel sistema economico mondiale, sia nei Paesi industrializzati che in quelli in via di sviluppo (Corbetta,1995).

A livello globale, esse costituiscono infatti i due terzi delle società e in Europa contribuiscono per il 35%-65% al PIL nazionale⁵⁶.

Nel panorama italiano, le aziende a conduzione familiare sono molto diffuse, qualunque sia la loro dimensione⁵⁷ e secondo l'AIDAF⁵⁸ esse rappresentano l'ossatura dell'economia nazionale.

Appartenenti a diversi settori (moda, *automotive*, food, lusso, etc.), con le loro storie le imprese familiari sono testimoni dei cambiamenti socio-economici dell'Italia. Nonostante i loro percorsi siano differenti, ad accomunarle c'è sempre il legame familiare, il rispetto del territorio e delle tradizioni, oltre che una vincente visione imprenditoriale.

I dati della XIV edizione dell'Osservatorio AUB (30 gennaio 2023), che ha analizzato la struttura e le *performance* di 8.589 gruppi familiari, confermano la presenza massiccia di imprese familiari nel tessuto imprenditoriale italiano (pari al 65% sul totale delle aziende)⁵⁹.

Nel nostro Paese, la rilevanza delle imprese familiari è analoga a quella di altri paesi europei come la Germania, la Francia e la Gran Bretagna, dove si registra tuttavia un maggiore impiego di manager esterni alla famiglia che guida l'attività. Difatti, mentre in Italia il 66% delle aziende familiari presenta un *management* costituito unicamente dai membri della famiglia, in Francia e nel Regno Unito, ad esempio, la percentuale è rispettivamente del 26% e del 10%⁶⁰.

Data la presenza rilevante di aziende a governo e proprietà familiare, che contribuiscono in modo significativo a sostenere gli equilibri economici dei Paesi, è importante riflettere sui tratti distintivi di questa tipologia di organizzazione.

Gli aspetti che caratterizzano le imprese familiari rispetto a quelle di altro genere sono molteplici e danno complessità al fenomeno; complessità che scaturisce anche dall'estrema eterogeneità delle imprese familiari.

Pur appartenendo a settori diversi, queste ultime possono avere tratti analoghi. Tra i principali, vanno ricordati: la famiglia, la proprietà e l'azienda. La combinazione di questi fattori crea il legame particolare che è all'origine del *family business*.

Nel 1992, Tagiuri e Davis hanno elaborato il modello dei tre cerchi per delineare le varie situazioni presenti in ogni impresa di famiglia⁶¹. Questo sistema è basato sulla famiglia,

⁵⁶ PWC, (2007), "The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey", <https://www.pwc.com/gr/en/surveys/assets/family-business-2007-2008.pdf>.

⁵⁷ N.Lattanzi et al. (2022), "La Valutazione delle aziende familiari", Giuffrè.

⁵⁸ <https://www.aidaf.it/>

⁵⁹ https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2023/01/30/435-Presentazione-AUB-30.01.2023_final_16_9-1.pdf

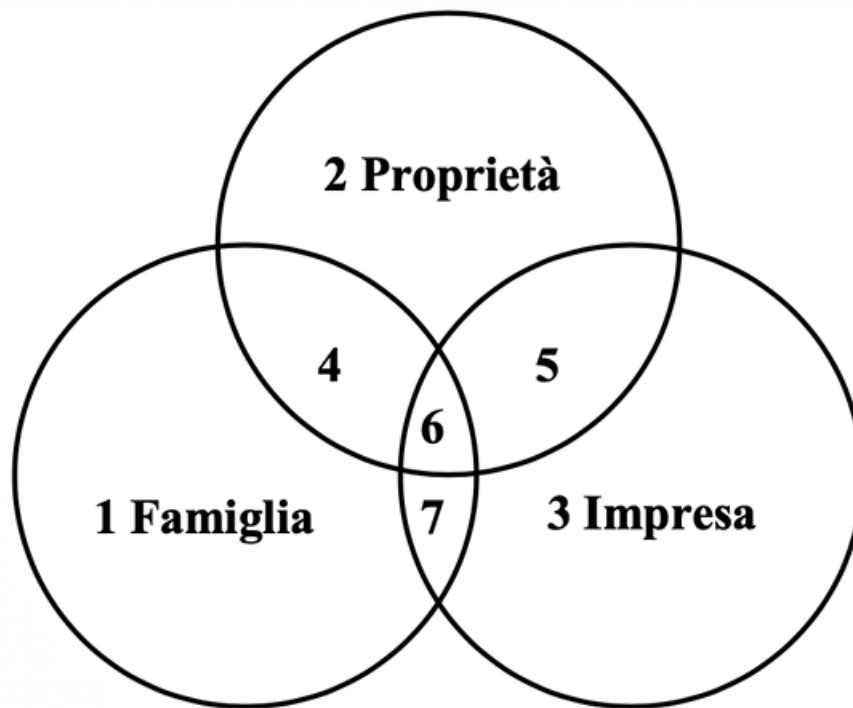
⁶⁰ <https://membrettilex.com/aree-di-attivita/passaggio-generazionale-delle-aziende-familiari/>

⁶¹ R. Tagiuri, J.Davis (1992), "On the Goals of Successful Family Companies", Family Business Review, 5(1), pp.43-62.

l'azienda e la proprietà e ciascun cerchio indica un gruppo di persone che rivelano caratteristiche particolari nella loro relazione con l'impresa.

La figura 3 raffigura come il *Family Business* risulti dall'intersezione dei tre fattori suddetti.

Figura 3. Modello dei tre cerchi



Fonte: R. Tagiuri e J.Davis "On the Goals of Successful Family Companies", *Family Business Review*, 5:43-62, 1992.

1. membro della famiglia (non detiene alcuna partecipazione e non esercita alcuna funzione direttiva);
2. proprietario non familiare e senza funzione direttiva;
3. manager non familiare e non proprietario;
4. proprietario senza funzione direttiva, ma appartenente alla famiglia;
5. manager proprietario non familiare;
6. membro della famiglia, proprietario e manager;
7. manager appartenente alla famiglia.

Le imprese familiari si differenziano dalle altre forme di organizzazione imprenditoriale perché la proprietà è caratterizzata dalla posizione dominante di una famiglia. Ciò determina un forte legame tra proprietà e *management*, che può dare sia esiti positivi che negativi. Difatti, il coinvolgimento della famiglia nel *business*, può creare una positiva

familiness o, per contro, dar luogo a conflitti familiari per denaro, potere, eredità o per un abuso di potere da parte dei proprietari.

Il concetto di *familiness* è stato proposto da Habbershon e Williams, per indicare l'insieme di risorse e capacità uniche che risultano dal coinvolgimento della famiglia nel *business* e dalle continue interazioni tra i membri della famiglia e il sistema impresa⁶².

Il carattere di unicità del *business* familiare e i fattori che ne influenzano il valore finanziario possono essere analizzati ricorrendo a diverse teorie: la *Resource-Based View Theory* (RBVT), la teoria dell'agenzia e la *stewardship theory*.

Secondo la RBVT, il coinvolgimento familiare nel *business* si evidenzia nella creazione del cosiddetto *familiness*, ovvero, quell'insieme di risorse e di *know-how* che non è soltanto il risultato della somma dei due fattori *business* e famiglia. Con il tempo, l'azienda diventa l'espressione dei tratti personali e dell'identità della famiglia e al suo interno si sviluppano risorse ineguagliabili e inimitabili in altri contesti operativi, in grado di creare vantaggio competitivo e di aumentare il valore del capitale economico dell'azienda, se gestite in maniera strategica.

In un'impresa familiare, dunque, l'interazione tra l'azienda e i membri della famiglia, crea determinate condizioni che possono costituire risorse e potenzialità straordinarie per la organizzazione stessa (Chua, Chrisman, Sharma, 1999).

La teoria dell'agenzia vede nelle aziende familiari un meccanismo di governo societario molto vantaggioso ed efficiente, poiché il *management* e la proprietà sono allineati e ciò riduce gli eventuali costi di agenzia. La famiglia, pertanto, offre una struttura di *governance* alternativa in quanto vi è una separazione meno tradizionale tra proprietà e controllo, restringendo l'eventuale conflitto tra proprietario e manager⁶³.

Tuttavia, la suddetta teoria viene utilizzata anche per evidenziare i possibili conflitti di agenzia che nascono nelle imprese familiari, quali⁶⁴:

- conflitti dovuti all'*asymmetric altruism*. Questo fenomeno si verifica quando si ha una distorsione del concetto di *altruism* e può provocare conseguenze negative. Ad esempio, quando i genitori vogliono introdurre i figli in azienda anche in mancanza di competenze adeguate, si potrebbero registrare risultati sub-ottimali per l'azienda. Risvolti negativi possono derivare anche da fenomeni, come: il *free riding* (il rifiuto di alcuni familiari di svolgere compiti loro assegnati, sapendo che verranno svolti da altre persone), lo *shirking* (comportamento di alcuni familiari che denota disinteresse e provoca lo spreco di risorse dell'azienda) e gli *opportunistic behaviour* (atteggiamenti egoistici di alcuni familiari);
- conflitti che insorgono tra familiari e non-familiari quando entrambi ricoprono ruoli contrastanti e quando vi è incongruenza di interessi. Ciò potrebbe accadere ad esempio tra principale ed agente, in particolare quando quest'ultimo attua

⁶² Habbershon, T.G. and Williams, M.L. (1999), "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, 12(1), pp. 1-25.

⁶³ M.C.Jensen, W.H.Meckling (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.

⁶⁴ L.Songini, L.Gnan, (2014) "Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management* 53(3), pp. 748-779.

comportamenti opportunistici invece di creare ricchezza per gli *shareholder*, soprattutto in presenza di azionariato diffuso;

- conflitti tra azionisti di maggioranza e di minoranza (di solito non familiari). Difatti la maggioranza potrebbe usare il suo “potere” e perseguire obiettivi che in qualche modo possano ledere la minoranza, sfruttando anche le minori tutele legali di quest’ultima;
- conflitti tra i proprietari e i creditori. I primi potrebbero intraprendere scelte gestionali per loro vantaggiose a discapito dei creditori (ad esempio *over/under-investment*);
- conflitti tra i membri della famiglia che ricoprono ruoli diversi. Ad esempio, quando il proprietario-manager nasconde o altera informazioni importanti sulla gestione dell’azienda al proprietario-non manager. Ciò potrebbe portare ad una diminuzione dell’*altruism* e dello scambio di informazioni.

La *teoria della stewardship* analizza il coinvolgimento della famiglia come un vantaggio in grado di ottimizzare le *performance* aziendali.

L’interdipendenza della famiglia e del suo *business* rende il legame tra impresa e membri della famiglia molto più intenso rispetto a quello dei proprietari non familiari.

La *stewardship theory* si ispira alla “teoria Y” di McGregor (1960), in base alla quale i manager possono migliorare i risultati dell’azienda attraverso i dipendenti, riconoscendoli come persone responsabili, creative e dotate di energia propria (Bertoldi, Giachino, 2017).

I dipendenti sono considerati quindi come steward i cui interessi e obiettivi (crescita delle vendite e profittabilità) sono in linea con quelli dell’organizzazione.

Nelle imprese familiari cosiddette “altruistiche”, i membri della famiglia sono fortemente dediti all’azienda e antepongono gli interessi di quest’ultima a quelli individuali.

Riconoscere l’altruismo reciproco come una risorsa determinante dell’impresa serve a spiegare l’impatto positivo che il coinvolgimento familiare può avere sul *business* e fornisce un supporto empirico alla tesi per la quale il capitale umano è una risorsa cruciale del *family business*.

Alcuni studiosi ritengono che gli imprenditori familiari vedano nell’azienda una fonte di orgoglio personale e di sostentamento economico anche per le generazioni future. Per questa ragione essi investono molto nelle potenzialità, nella forza lavoro e nella collaborazione con gli *stakeholder* (Bertoldi, Giachino, 2017).

Altri autori, Zahra et al., sostengono che l’orientamento alla *stewardship* e la cultura di dedizione dei familiari in un’attività possono influenzare la capacità e la volontà dell’azienda di cogliere i cambiamenti dell’ambiente esterno⁶⁵.

In sintesi, se i membri della famiglia agiscono come steward e sono in grado di trasmettere il loro punto di vista anche a coloro che non appartengono alla famiglia, si potrà creare un gruppo coeso e un orientamento al dinamismo e all’azione.

⁶⁵ Zahra, S.A., et al. (2008), “Globalization of social entrepreneurship opportunities”, *Strategic entrepreneurship journal*, 2, pp.117-131.

È stato inoltre osservato che il *family business* si caratterizza anche per alcuni fattori immateriali o capitali intangibili – il capitale sociale, il capitale familiare, il capitale umano- che ne rappresentano alcuni tratti distintivi e ne costituiscono un vantaggio competitivo, poiché possono influenzarne le *performance* (Bertoldi, Giachino, 2017).

Il primo fattore associato agli *intangibile* è quello che in letteratura viene definito con il termine *social capital*, ovvero l'insieme di relazioni sociali, regole comportamentali e valori condivisi tra i membri della famiglia e tra tutti gli individui che interagiscono con l'organizzazione, e l'organizzazione stessa.

Il capitale sociale, fondato sia sulla *stewardship theory* che sulla RBVT, include inoltre elementi come la reputazione, le relazioni con la comunità locale, la promozione dei rapporti con i fornitori e la clientela. Le tipologie di capitale rappresentano un mezzo di comunicazione per la condivisione di idee e di esperienze.

Il capitale familiare è unico in ogni impresa familiare e offre a quest'ultima efficienze che possono tramutarsi in risorsa strategica sempre disponibile e non riscontrabile in altre tipologie di azienda.

Il livello del capitale familiare è tanto più elevato quanto più solidi sono i legami, le norme e i canali di informazione della famiglia.

Secondo Hoffman et al., il capitale familiare è una forma particolare di capitale sociale, che tuttavia interessa solo le aziende familiari⁶⁶.

Entrambe le tipologie di capitale rappresentano uno strumento di comunicazione per la condivisione di idee e di esperienze ed entrambe possono integrare o sostituire altre risorse.

Sia il capitale sociale che quello familiare sono intrinseci nelle relazioni tra i componenti dell'organizzazione e fanno sì che tutti agiscano in un *framework* di norme sociali prefissate senza violarle.

Una differenza tra il capitale sociale e quello familiare è che quest'ultimo è circoscritto all'ambito della famiglia ed è pertanto influenzato dalla qualità e quantità delle relazioni e dei canali di comunicazione esistenti tra i singoli membri della famiglia.

Nelle imprese familiari, la presenza di capitale familiare, favorisce l'allineamento degli obiettivi personali verso un obiettivo comune. Ciò accade più velocemente di quanto non avvenga nelle altre tipologie di aziende.

Un altro tratto distintivo delle aziende familiari è il capitale umano, ovvero l'insieme di conoscenze, di capacità e di talenti degli individui, che è strettamente correlato agli *intangibile*.

Questo tipo di capitale è legato ad elementi quali la motivazione, la lealtà, la dedizione all'azienda e a relazioni molto forti e dovrebbe quindi rappresentare un vantaggio economico poiché consente di agire in maniera innovativa e straordinaria.

⁶⁶ L.Hoffman et al., (2006), "Assessing Family Outcomes: Psychometric Evaluation of the Beach Center Family Quality of Life Scale", Journal of marriage and family, 68(4), pp. 1069-1083.

Tuttavia, la gestione del capitale umano nelle aziende familiari può presentare delle sfide. Infatti, le relazioni tra i membri della famiglia si intersecano con quelle aziendali, creando un contesto particolare. Quest'ultimo può risultare positivo o negativo, ed è comunque difficilmente riscontrabile nelle aziende con assetto proprietario diverso.

Nelle aziende familiari, si tende ad assumere preferibilmente familiari e le promozioni raramente dipendono dall'esperienze lavorative pregresse e dalla formazione scolastica. Ne deriva che, spesso manager altamente qualificati scelgono di non lavorare nelle aziende familiari a causa della tendenza di queste ultime ad escludere i non familiari, soprattutto nei ruoli apicali.

Tra le caratteristiche tipizzanti delle imprese familiari, va sottolineato il legame profondo con la storia della famiglia e con il territorio in cui sono esse operano. Questo legame crea cultura, conoscenza e tradizione, elementi che conferiscono un carattere distintivo all'impresa e che, in qualche modo, si ritrovano nel prodotto finale.

Il legame intrinseco che le imprese familiari sviluppano con il territorio rappresenta un punto di forza significativo, poiché il valore del brand è spesso associato al territorio di origine. In altri casi, il radicamento territoriale ha favorito la creazione di una fitta rete di fornitori, di beni e di servizi, che, grazie alla localizzazione, può diventare una risorsa unica e non replicabile dai concorrenti.

Il radicamento territoriale può tuttavia rappresentare un problema, quando i membri della famiglia proprietaria non fanno confluire sul patrimonio preesistente competenze e relazioni nuove, e non si aprono a realtà diverse (Corbetta, 1995).

2.3 L'universo multiforme e complesso delle imprese familiari

La macro-categoria di impresa familiare contiene al suo interno una pluralità di micro-categorie costituite da aziende che si differenziano tra loro per dimensione, assetto istituzionale, valori condivisi, caratteristiche della struttura aziendale, situazione in cui operano.

È dunque possibile classificare le imprese familiari sulla base di diversi criteri e variabili.

Un tipo di classificazione molto diffuso è quello che tiene conto delle dimensioni, facendo riferimento a vari elementi distintivi quali il numero di dipendenti, il fatturato, la quota di mercato⁶⁷.

La maggior parte delle imprese familiari è di piccole o di medie dimensioni, ma alcune raggiungono dimensioni notevoli. In effetti, la più grande impresa del mondo, Walmart, è a gestione familiare.

In Italia, aziende come Barilla, Benetton, Ferrero, Lavazza o Zegna hanno fatturati nell'ordine di miliardi.

Un'altra classificazione si fonda sul criterio del numero di soci e di familiari coinvolti, per cui le aziende familiari vengono così distinte (Corbetta, 1995):

- imprese familiari a proprietà stretta, o domestiche, di piccole dimensioni, in cui il CdA (qualora esista) e gli organi direttivi sono costituiti esclusivamente da familiari;
- imprese familiari a proprietà chiusa assoluta, o tradizionali, che possono essere di piccole, medie e grandi dimensioni. Il CdA è costituito soltanto da membri della famiglia mentre negli organi direttivi sono presenti sia familiari che non familiari;
- imprese familiari a proprietà allargata, generalmente di medie o grandi dimensioni. Il CdA e gli organi direttivi possono essere costituiti sia da familiari che da non familiari;
- imprese familiari aperte, di medie e grandi dimensioni, in cui persone che non discendono dal fondatore o dai fondatori posseggono quote del capitale. Il CdA e gli organi direttivi coinvolgono familiari e non.

La longevità è invece il criterio che la rivista *Family Business* ha adottato per classificare le imprese familiari. Nel 2019, infatti, il periodico americano ha redatto una nuova classifica delle 100 aziende più antiche al mondo, aggiornando quella precedente del 2008⁶⁸.

Un dato interessante è che 15 sono eccellenze italiane e 5 di esse occupano i primi 10 posti: la Pontificia Fonderia Marinelli, nata nell'anno 1000; la Barone Ricasoli, fondata nel 1141; la Barovier & Toso (1295); la Torrini Firenze, anno 1369 e la Marchesi Antinori (1385)⁶⁹.

⁶⁷ P. May T. Ingelfinger (2015), "Le aziende familiari. Strategie per il successo", Hoepli.

⁶⁸ <https://familybusinessmagazine.com/uncategorized/oldest-and-largest-family-firms/>

⁶⁹ <https://www.aidaf.it/le-imprese-familiari/>

Queste aziende hanno un ruolo di primo piano nella produzione di svariati prodotti (vini, carta, vetro, imbarcazioni, gioielli) e devono il loro successo alla loro capacità di innovarsi e resistere alle crisi più dure.

In cima alla classifica si trova la struttura termale alberghiera giapponese Nishiyama Onsen Keiunkan che è gestita dalla stessa famiglia sin dal 705⁷⁰.

Sebbene il successo economico non sia facile da conservare e la durata di molte imprese familiari sia limitata a poche generazioni, è tuttavia evidente che il detto secondo il quale *"la prima generazione crea, la seconda mantiene, la terza distrugge"* non costituisce una legge naturale. Molte aziende a gestione familiare evolvono e riescono a rimanere proattive anche attraverso svariate generazioni.

Si citano, a titolo esemplificativo, alcune aziende *"Made in Italy"* pluri-generazionali che operano attivamente da lungo tempo: la Grazia Maioliche di Deruta, produttrice di ceramica, giunta alla sedicesima generazione; la Camuffo, il cantiere navale più antico al mondo, giunta alla diciannovesima generazione; la Amarelli, produttrice di liquirizia, è giunta alla tredicesima generazione.

⁷⁰ <https://video.repubblica.it/viaggi/nell-hotel-piu-antico-del-mondo-aperto-dal-705-dc-e-ancora-possibile-soggiornarvi-ecco-dov-e/446242/447208>

2.4 La resilienza delle imprese familiari durante la crisi da Coronavirus

Come è stato precedentemente osservato, la crisi causata dal Covid-19 ha impattato fortemente sull'economia globale, penalizzando la redditività delle imprese, che, in molti casi, hanno dovuto cessare definitivamente la loro attività.

Tuttavia, in un panorama così drammatico come quello che si è profilato nel corso del 2020, le aziende familiari hanno dato prova di maggiore resilienza rispetto ad altre tipologie di aziende, proprio grazie ad alcune loro caratteristiche tipizzanti⁷¹.

Questo aspetto ha accresciuto l'interesse degli studiosi verso le imprese familiari, i quali hanno cercato di analizzare i fattori che hanno contribuito a rendere questo modello di impresa più resiliente alla recente pandemia.

È importante innanzitutto soffermarsi sul concetto di resilienza. Il termine deriva dal verbo latino *resilire* ('saltare indietro, restringersi') ed è utilizzato in numerosi campi. In questo elaborato l'attenzione si restringerà al concetto di '*resilienza organizzativa*'.

Una definizione ritenuta valida da molti è quella fornita nel 2011 dagli studiosi americani Cynthia e Mark Lengnick-Hall, secondo i quali per resilienza organizzativa si intende: "[...] *l'abilità di un'impresa di assorbire efficacemente gli shock, di sviluppare risposte specifiche ad essi e, fondamentale, di 'capitalizzare' gli eventi distruttivi che potrebbero potenzialmente minacciare la sopravvivenza, uscendone rafforzata*"⁷².

La resilienza è pertanto data da una serie di fattori che consentono all'azienda, non solo di sopravvivere nei momenti di difficoltà, ma, in alcuni casi, anche di implementare e migliorare i propri risultati.

Per quel che riguarda le imprese familiari, la famiglia ha un ruolo cruciale nel generare resilienza. Nei periodi di instabilità, la famiglia proprietaria trasferisce le risorse di resilienza familiare (capitale finanziario, sociale e umano) all'azienda e ricorre anche al sostegno del territorio e della comunità in cui essa opera e con i quali crea molteplici sinergie.

La solidità del *business familiare* e le peculiarità che hanno contribuito a determinare la resilienza sono stati oggetto di vari studi, sia internazionali, sia nazionali.

KPMG Private Enterprise e *STEP Project Global Consortium* hanno realizzato un report, "*Mastering a comingback. How family businesses are triumphing over Covid-19*", che mette in luce come l'organizzazione propria e unica delle aziende familiari sia stata la chiave di risposta efficace contro la pandemia⁷³.

Infatti, il coinvolgimento diretto della famiglia (non solo finanziario, ma anche socio-emotivo) e l'orientamento verso i risultati a lungo termine, ad esempio, hanno fatto sì che queste imprese si mostrassero più resilienti rispetto ad altre tipologie di imprese.

⁷¹ M. Amore, F. Quarato, V. Pelucco, (2021), "Family Ownership during the Covid-19 Pandemic", *Journal of Banking & Finance*, 135, 106385.

⁷² Lengnick-Hall, Cynthia.A, Beck, T.E., e Lengnick-Hall, M.L, (2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management." *Human Resource management Review*, vol.21 (3), pp. 243-255.

⁷³ KPMG, "Il Family Business alla prova del COVID-19", <https://kpmg.com/it/home/insights/2021/03/family-business-alla-prova-del-covid-19.html>

La ricerca è stata condotta su circa 2500 imprese familiari e oltre 500 non familiari su scala mondiale, nel periodo compreso tra giugno e ottobre 2020. Dagli esiti di tale studio è emerso che le strategie messe in campo dalle imprese familiari per superare la crisi sono state principalmente tre, ovvero:

1. pazienza e visione di lungo periodo. Questi due elementi hanno consentito alle imprese familiari di comprendere appieno gli effetti del Coronavirus sulla propria attività e di trovare quindi soluzioni e risposte immediate, ma nel contempo di lungo termine. Il fattore tempo è stato determinante per molte aziende familiari, soprattutto quelle più “storiche” che hanno sfruttato l’esperienza maturata nel corso degli anni di fronte a momenti di turbolenza, per fronteggiare quest’ultima crisi. Nel periodo in cui le attività sono state rallentate a causa della diffusione del virus, alcuni dirigenti di imprese familiari hanno colto l’occasione per pensare a nuovi prodotti, mercati e progetti, oppure per potenziare la digitalizzazione o ancora per pianificare il passaggio generazionale;
2. crescente importanza della responsabilità sociale. Durante la crisi da Covid-19, le imprese familiari hanno prestato un’attenzione particolare, non solo verso l’azienda, ma anche verso il benessere e la salvaguardia dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori e della comunità locale;
3. strategie di *business transformation*. Dallo studio emerge che il 70% delle famiglie proprietarie ha investito in sviluppo e ricerca e ha lanciato nuovi prodotti e nuovi servizi sul mercato. In particolare, i membri più giovani hanno contribuito in larga misura ad introdurre soluzioni tecnologiche volte alla semplificazione delle *operations*, accelerando così i cambiamenti necessari.

Un altro dato interessante è che le aziende familiari hanno fatto ricorso ai sostegni governativi in misura minore rispetto alle altre tipologie di organizzazione e hanno registrato una riduzione della forza lavoro dell’8,56%, a fronte del 10,24%⁷⁴.

⁷⁴ <https://kpmg.com/it/home/insights/2021/03/family-business-alla-prova-del-covid-19.html>

Il report “*The Family 1000: Post the Pandemic*” (Credit Suisse) rivela come le società a gestione familiare abbiano dato prova di maggiore resilienza rispetto alle società non familiari durante la crisi da Covid-19. I rendimenti del primo semestre del 2020 supporterebbero questa tesi: il dato *year-to-date* delle imprese familiari indica una *outperformance* di circa 300 punti base rispetto a quella di altre imprese⁷⁵.

Il *Credit Suisse Research Institute* ha condotto lo studio attraverso interviste realizzate con 200 aziende, focalizzando l’attenzione sul loro grado di apprensione suscitata dalla suddetta crisi. Sebbene quest’ultima abbia inciso sugli utili, tuttavia le aziende intervistate non si sono dimostrate particolarmente preoccupate per le prospettive future.

Secondo gli studiosi svizzeri, il modello finanziario storicamente più conservativo delle imprese familiari - fondato su un livello di indebitamento moderato e su una generazione di flussi finanziari stabile ha costituito un importante punto di forza. Oltre a ciò, le aziende familiari hanno operato alcune scelte che riflettono la loro responsabilità sociale: ad esempio, quella di ricorrere in scarsa misura al sostegno statale all’occupazione per il congedo del personale.

In sintesi, quest’ultimo report *The Family 1000*, elaborato da Eugène Klerk, ha confermato come, nonostante la turbolenza economica causata dalla pandemia, le aziende familiari hanno continuato a performare (il che avviene dal 2006), grazie ad aspetti e tratti che le caratterizzano: la crescita e la redditività elevate, una buona *performance* sui fattori ESG, con rating più alti rispetto alle aziende di altro tipo, un *outlook* positivo nei momenti di difficoltà. A livello territoriale, il *family business* si posiziona in vetta alla graduatoria ESG, e le aziende più longeve hanno punteggi migliori rispetto a quelle più giovani.

Per quanto riguarda il nostro Paese, un contributo considerevole è quello fornito dallo studio condotto da AIDAF, Università Bocconi e Gruppo UniCredit e finalizzato ad individuare, attraverso un approccio scientifico, quali fattori abbiano consentito alle aziende familiari italiane di performare con successo nonostante l’impatto della pandemia.

La *survey* del 22 settembre 2022 è stata realizzata attraverso un’intervista a 146 top manager del *family business* italiano, il 94% dei quali è membro della famiglia proprietaria⁷⁶. I dati rilevati evidenziano che uno dei fattori chiave della resilienza è da ricercare in alcuni tratti distintivi del *top management team* (TMT), che i ricercatori hanno raggruppato in tre categorie:

- visione del mondo (una considerazione positiva dell’impatto del Coronavirus sul *business* e sull’orientamento imprenditoriale);
- caratteristiche proprie del TMT (supporto reciproco e diversità di *background*);
- comunicazioni e relazioni aziendali (processi decisionali efficaci e presenza o mancanza di conflitti tra familiari dopo l’ultimo passaggio generazionale.

⁷⁵ Eugène Klerk, (September 2020) “*The Family 1000: Post the pandemic*”, <https://www.credit-suisse.com/ch/it/about-us/research/research-institute.html>

⁷⁶ UniCredit, Aidaf, Università Bocconi, (22 Settembre 2022), “*La resilienza delle imprese familiari e delle famiglie imprenditoriali*”, https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/Presentazione_Resilienza_22Sept22_versione_short.pdf

Secondo gli studiosi, questi aspetti conducono a decisioni strategiche migliori in termini di M&A, investimenti in campo sociale e di innovazione, le quali si traducono poi in migliori risorse azionarie.

Nella *survey* succitata, emergono anche altri fattori e peculiarità della famiglia proprietaria che influenzano la resilienza del *family business* italiano⁷⁷.

Tra le caratteristiche più salienti, sono state sottolineate: la capacità della famiglia di affrontare le avversità e di adeguarsi ai mutamenti; la tendenza a prepararsi per tempo alle crisi (individuando quegli elementi che possano aiutare a sormontare le difficoltà); un “*outlook positivo*”, ovvero una visione secondo la quale si considera la contingenza negativa come un’opportunità di cambiamento.

Inoltre, la XII edizione dell’Osservatorio AUB si è occupata della situazione delle aziende a gestione familiare prima della pandemia e delle strategie messe in atto da alcune imprese quotate nel 2020⁷⁸.

In particolare, sono stati confrontati i prezzi in Borsa di tutte le imprese (circa 350) quotate presso Borsa Italiana dall’inizio di gennaio alla fine di settembre 2020. Lo studio ha messo in luce che le imprese familiari hanno risposto in maniera più decisa alla crisi, subendo una perdita del -13,8%, contro il -19,7% delle altre aziende.

Si sono registrate perfino delle rivalutazioni, come è avvenuto ad esempio, per Gabetti Property Solutions (+114,6%), Neodecortech, leader italiana nelle carte decorative (+178,2%) e Seri Industrial, produttrice di accumulatori elettrici, con un +102,7%.

Alcune imprese familiari di piccole dimensioni del comparto agro-alimentare, poi, sono diventate in quel periodo importanti multinazionali. È il caso di Besana (che produce frutta secca e che, nell’estate del 2020, ha visto l’ingresso del colosso spagnolo Importaco) e di Peralisi di Jesi, leader mondiale dei macchinari per il settore oleario (il 75% della produzione mondiale di olio d’oliva è realizzata con frantoio Peralisi-Jesi). Nel luglio 2020, questa azienda ha aumentato i propri capitali con il fondo Idea Crr gestito da Dea Capital Alternative Funds.

Risultati complessivamente migliori si sono avuti nei settori che, come si è già detto, non sono stati penalizzati dalla crisi pandemica come: la farmaceutica, i servizi alle imprese, gli alimentari, le bevande, il commercio al dettaglio e all’ingrosso.

La XIV edizione dell’Osservatorio AUB conferma alcune evidenze rilevate dalle ricerche precedenti: dopo la crisi pandemica, il *family business* ha registrato una crescita in termini di fatturato, di stabilità e di redditività⁷⁹.

Nel 2021 le imprese familiari hanno implementato il proprio ROE rispetto a quello del 2019 (ROE 2021 pari a 13.6% contro 13.0% del 2019) e questa crescita è stata di oltre il 20% superiore a quella delle altre tipologie di aziende, come raffigurato dalla figura 4.

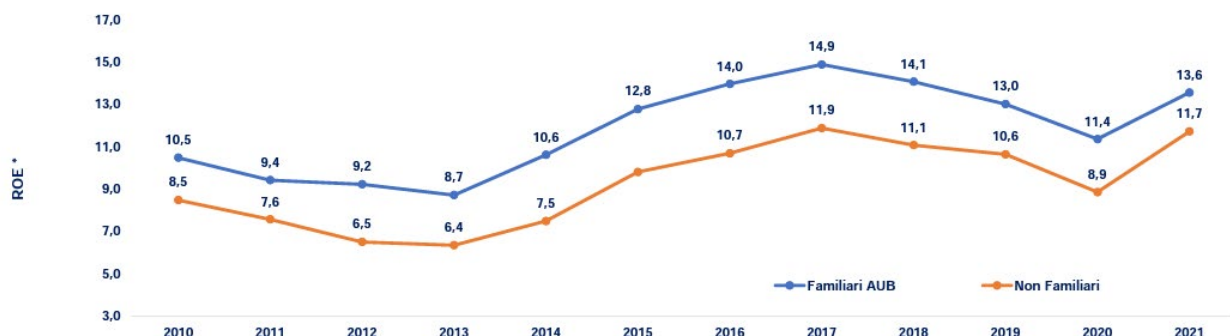
⁷⁷ UniCredit, Aidaf, Università Bocconi, (22 Settembre 2022), “*La resilienza delle imprese familiari e delle famiglie imprenditoriali*”, https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/Presentazione_Resilienza_22Sept22_versione_short.pdf.

⁷⁸ XII edizione dell’Osservatorio AUB “*Le imprese familiari italiane di fronte alla pandemia Covid-19*”, a cura di G.Corbetta e F.Quarato, 26 Gennaio 2021 <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2021/01/26/Presentazione-XII-Osservatorio-AUB.pdf>

⁷⁹ XIV edizione dell’Osservatorio AUB “*Performace e diversity nella governance delle imprese familiari*”, a cura di G.Corbetta e F.Quarato, 30 Gennaio 2023 https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2023/01/30/435-Presentazione-AUB-30.01.2023_final_16_9-1.pdf

Figura 4. Risultati ROE dal 2010 al 2021

Il ROE delle aziende familiari è ritornato a livelli superiori rispetto al 2019



| Assetto proprietario | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Coalizioni | 13,2 | 10,5 | 9,9 | 8,2 | 10,1 | 10,9 | 13,3 | 14,5 | 14,8 | 15,3 | 11,7 | 15,4 |
| Filiati di imprese estere | 9,2 | 8,1 | 7,2 | 7,2 | 8,0 | 11,3 | 12,7 | 14,2 | 13,3 | 12,8 | 10,3 | 13,9 |
| Familiari AUB | 10,5 | 9,4 | 9,2 | 8,7 | 10,6 | 12,8 | 14,0 | 14,9 | 14,1 | 13,0 | 11,4 | 13,6 |
| Statali o Enti locali | 4,2 | 3,3 | 3,3 | 5,8 | 4,9 | 7,4 | 7,8 | 8,1 | 9,2 | 7,7 | 7,5 | 7,6 |
| Cooperative o consorzi | 4,9 | 5,3 | 3,8 | 3,5 | 4,7 | 5,5 | 4,6 | 4,9 | 4,0 | 4,6 | 4,5 | 5,7 |
| Controllate da PE | 4,5 | 6,9 | 0,7 | 1,2 | 7,5 | 8,1 | 7,3 | 7,4 | 4,7 | 2,9 | 3,1 | 5,2 |

(*) ROE: tasso di redditività del capitale netto (Fonte: Aida)

Fonte: XIV edizione dell'Osservatorio AUB: Performace e diversity nella governance delle imprese familiari, a cura di G. Corbetta e F. Quarato, 30 Gennaio 2023, https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2023/01/30/435-Presentazione-AUB-30.01.2023_final_16_9-1.pdf

In conclusione, le imprese familiari che si sono rilevate più resilienti alla crisi pandemica sono state quelle caratterizzate da fattori quali:

- capitale paziente: la famiglia proprietaria è in grado di anteporre l'obiettivo dello sviluppo di lungo termine agli interessi personali di breve periodo;
- *governance* organizzata e competente: i membri della famiglia conoscono chiaramente la distinzione tra i ruoli di socio, amministratore e manager;
- *leadership* aziendale scelta attraverso criteri meritocratici e non legati al nepotismo;
- cultura del "valore condiviso": i valori e i risultati ottenuti vengono condivisi tra la famiglia, i suoi dipendenti e la comunità⁸⁰.

La maggiore resilienza del *family business* nei momenti di crisi, quindi, non è legata soltanto ai valori che esso incarna, ma anche ad un azionariato stabile, che offre più garanzie sul lungo periodo, al forte legame con il territorio di appartenenza, all'attenzione verso la solidità di bilancio. Quest'ultima produce una crescita di fatturato, di margini e flussi di bilancio. Le imprese familiari contraggono generalmente meno debiti rispetto alle imprese con assetti proprietari diversi.

La *survey* "Crisi economica e pandemia" realizzata da FABULA⁸¹, in collaborazione con KPMG, Credit Suisse e Mandarin Capital ha evidenziato come durante le congiunture negative, le famiglie imprenditoriali intervengono per salvaguardare l'impresa, il cui valore è anche sociale e affettivo, oltre che economico. Esse hanno missioni importanti, costruite

⁸⁰ <https://formiche.net/2020/10/impresa-familiare-covid/>

⁸¹ FABULA (Family Business Lab della LIUC-Università Cattaneo), <https://www.liuc.it/ricerca/in-evidenza/fabula-family-business-lab/>

nel tempo e da rafforzare attraverso le generazioni successive. Si dimostrano dunque più salde ed efficienti e capaci di fronteggiare situazioni di crisi⁸².

Corbetta e Quarato sostengono che *“un legame socio-emotivo con l’impresa, una proprietà solida e un orizzonte di lungo periodo sono probabilmente alla base della maggiore resilienza”*⁸³.

⁸² <https://www.liucbs.it/news-ed-eventi/le-impresе-familiari-piu-solide-e-stabili-rispetto-alle-impresе-non-familiari-durante-la-pandemia/>

⁸³ <https://www.corriere.it/economia/family-business/notizie/familiari-resistono-piu-9b8f39da-1163-11eb-99ad-021205b8ee1e.shtml>

CAPITOLO III Dieci casi studio di imprese familiari italiane

3.1. Introduzione

In questo capitolo vengono analizzati dieci casi di aziende familiari italiane operanti nel settore agroalimentare che hanno fronteggiato e superato con successo la crisi economica provocata dalla pandemia da Covid-19.

Il campione scelto raggruppa imprese familiari che, pur appartenendo al medesimo comparto agroalimentare, si differenziano per: tipologia di prodotto (avicolo, caseario, dolciario, vinicolo, oleario, etc.), area geografica di appartenenza (Nord, Centro, Sud), data di fondazione (da plurisecolare a recente), generazione coinvolta, dimensioni (fatturato annuo e numero di dipendenti).

L'obiettivo è quello di condurre lo studio su una gamma abbastanza varia di casi e di esaminarne i dati riguardanti le *performance* e le strategie adottate per superare la congiuntura negativa.

L'attenzione si focalizza soprattutto su come la presenza delle famiglie nella proprietà, nella *governance* e nel *management* aziendali ne abbia influenzato il comportamento e la resilienza.

L'analisi è stata condotta attraverso un approccio di tipo qualitativo e quantitativo. I dati provengono da svariate fonti: testi, siti web delle aziende, riviste, banche dati, interviste a membri della famiglia riportate su siti web, su giornali o condotte personalmente al telefono.

Le interviste dirette interessano tre delle aziende analizzate, ovvero: Amarelli, Mulino Marino e Tarable.

Tabella 1. Campione intervistato

| RAGIONE SOCIALE | DATA DELL'INTERVISTA | DURATA DELL'INTERVISTA | NOME DELL'INTERVISTATO | RUOLO DELL'INTERVISTATO |
|--|----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| Amarelli Fabbrica di Liquirizia S.R.L. | 17/08/2023 | 40 minuti | Pina Mengano Amarelli | Presidente |
| Azienda Agricola Mattia Tarable | 28/10/2023 | 35 minuti | Mattia Tarable | Manager |
| Marino Felice S.R.L. | 09/02/2024 | 21 minuti | Fausto Marino | Responsabile controllo di qualità |

Nel caso dell'azienda Amarelli, alcuni dati sono stati raccolti durante una visita effettuata al Museo della Liquirizia Giorgio Amarelli nell'agosto del 2023. Altri sono stati forniti direttamente dalla Dottoressa Pina Amarelli (rappresentante dell'undicesima generazione e Presidente della Amarelli Sas), nel corso di un'intervista telefonica semi-strutturata avvenuta il 17 agosto 2023.

Le interviste semi-strutturate con le altre due aziende sono avvenute sempre in seguito ad accordi fissati telematicamente, nei quali è stato esplicitato quale fosse lo scopo della richiesta.

Per quanto riguarda l'azienda Mulino Marino, l'intervista è avvenuta il 9 febbraio 2024 ed ha coinvolto Fausto Marino (rappresentante della terza generazione e Responsabile del controllo di qualità).

Per l'azienda Tarable, l'intervista a Mattia Tarable (terza generazione e manager dell'impresa), è stata realizzata il 28 ottobre 2023.

Le domande sottoposte agli intervistati hanno riguardato principalmente la struttura organizzativa aziendale, le modalità con le quali avviene il passaggio generazionale, il ruolo della famiglia e i valori da essa trasmessi, l'evoluzione dell'impresa e, infine, le strategie messe in atto per superare la crisi da Covid-19.

Per l'azienda Loacker, contattata via email il 2 gennaio 2024, Melanie Gschwenter - *Head of Human Resources* - ha fornito alcune informazioni, sempre attraverso posta elettronica.

3.2 Caso aziendale Amadori⁸⁴

Amadori è un'azienda familiare della provincia di Cesena leader nel settore agroalimentare e in particolare nella produzione e commercializzazione di quello avicolo. La famiglia è giunta alla terza generazione.

3.2.1 Profilo dell'azienda

Amadori S.p.A ha sede legale a San Vittore di Cesena (FC) ed ha una presenza capillare in tutta Italia, con stabilimenti e centri logistici sparsi su tutto il territorio nazionale.

La proprietà è da sempre nelle mani della famiglia.

Flavio Amadori è Presidente del Consiglio di Amministrazione (CdA) e il fratello Denis Amadori è Amministratore Delegato, entrambi sono esponenti della terza generazione⁸⁵.

Il modello di *corporate governance* è di tipo tradizionale ed è quindi costituito da un Organo di Amministrazione e da un Organo di Controllo (Collegio Sindacale).

L'organo amministrativo consta di quattro membri, tre dei quali appartengono alla famiglia fondatrice.

L'azienda si posiziona tra i primi cinque marchi di maggior valore in Italia nel 2022, con 18 stabilimenti e siti produttivi e 16 centri di distribuzione, un fatturato pari ad 1.736 milioni di euro e con investimenti pari a 97 milioni di euro⁸⁶.

3.2.2 Storia

La storia del Gruppo Amadori inizia formalmente nel 1969, anno in cui i fratelli Amadori fondano ufficialmente l'azienda. Tuttavia, già negli anni Trenta, Ondina e Agostino Amadori, insieme ai figli Adelmo, Arnaldo e Francesco, erano attivi nella commercializzazione di pollami e animali da cortile a San Vittone di Cesena, in Romagna⁸⁷.

Negli anni '50, i fratelli Francesco e Arnaldo ampliano l'attività dell'allevamento e, negli anni '60, avviano la filiera integrata Amadori.

Un decennio dopo, la distribuzione diventa nazionale e negli anni '80 vengono lanciati sul mercato i primi prodotti elaborati e vengono realizzate le prime campagne pubblicitarie.

Successivamente, l'azienda acquisisce altre realtà importanti dell'avicoltura italiana (Cibus a Brescia, Avichianti a Siena), continua la sua crescita e implementa la specializzazione nei prodotti.

Negli anni 2000, questi ultimi diventano sempre più innovativi e rispondenti alle nuove tendenze dei consumatori e l'impresa investe sulla sostenibilità ambientale e sulla valorizzazione delle risorse locali.

⁸⁴ I dati relativi a questo caso studio sono stati reperiti dal sito ufficiale dell'azienda <https://www.amadori.it/>. Le informazioni relative ai dati di bilancio sono state reperite attraverso la banca dati AIDA <https://www.aidabvdfinfo.com>. Ulteriori fonti utilizzate sono: Il Sole 24 Ore (<https://www.ilsole24ore.com/art/amadori-chiude-2022-il-risultato-netto-676-milioni-AE8szbsD>), Corriere della Sera (https://www.corriere.it/economia/aziende/22_novembre_16/amadori-esce-l-ad-berti-guida-torna-mani-famiglia-a57ad684-65d0-11ed-9758-a021e00ba84b.shtml), i vari comunicati e i report sulla sostenibilità 2020-2021-2022 redatti dall'azienda.

⁸⁵ "Gruppo Amadori: tutti in crescita gli indicatori economici del bilancio consolidato 2022", comunicato del 28/06/2023, https://www.amadori.it/news-comunicati/bilancio_2022

⁸⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/amadori-chiude-2022-il-risultato-netto-676-milioni-AE8szbsD>

⁸⁷ <https://www.amadori.it/azienda/la-nostra-storia>

Nel 2014, Francesco Amadori destina la maggioranza delle azioni ai figli Flavio e Denis, i quali hanno sempre rivestito un ruolo operativo nella conduzione dell'attività aziendale.

Nel 2018, viene inaugurato il nuovo stabilimento di lavorazione del pollo a Cesena e il pollo della nuova linea Qualità 10+ viene allevato senza uso di antibiotici.

Alla fine del 2021, si effettua un riassetto: il controllo di Amadori S.p.A. viene affidato ad una nuova società (Finama Holding Srl), a sua volta controllata da Francesco SpA, le cui partecipazioni sono detenute dai quattro figli di Francesco Amadori⁸⁸.

La decisione di creare una holding è stata strategica perché, come avviene nella maggior parte delle imprese familiari, essa consente di preservare il patrimonio di famiglia, di avere maggiori vantaggi sia fiscali che di liquidità e di facilitare il passaggio generazionale.

Alla fine del 2022, dopo un decennio in cui il ruolo di Amministratore Delegato nell'azienda era stato svolto da esterni (l'ultimo in ordine cronologico è stato Francesco Berti), il Gruppo si dota di una nuova *governance* che vede la presenza di un consigliere esterno e il comando passa nuovamente nelle mani dei membri della famiglia.

3.2.3 La crisi da pandemia da Coronavirus

Il Gruppo si è mostrato resiliente alla crisi legata alla pandemia ed è riuscito a garantire la fornitura continua dei suoi prodotti, sostenendo senza particolari difficoltà l'incremento della domanda del 2020 dovuto alla quarantena.

Nel 2019, il fatturato è aumentato del 3,9% rispetto al 2018, ed ha proseguito il trend di crescita positivo fino al 2022⁸⁹. Difatti, nel 2021, nonostante le sfide ancora presenti in quell'anno, ha realizzato un fatturato 1.362 milioni di euro (in crescita di circa il 10% rispetto a quello del 2020).

L'andamento positivo è derivato dalle vendite nel canale moderno (+ 4,7%) e da una ripresa del canale tradizionale (+0,6%)⁹⁰.

Il ROS è cresciuto passando dallo 0,01 nel 2018, allo 0,09 nel 2020. Il tasso di rotazione del capitale investito è rimasto pressoché costante, evidenziando così la capacità dell'impresa di "trasformare" il capitale investito in ricavi.

Rispetto al 2018, inoltre, l'azienda ha migliorato la tempistica d'incasso dei propri crediti, passando da 38,31 giorni a 35 giorni nel 2022.

Questi risultati sono dovuti a scelte ed iniziative strategiche che l'azienda ha adottato in maniera tempestiva ed organizzata, istituendo fin da subito un comitato di crisi. Quest'ultimo è stato riattivato in vari momenti, al fine di monitorare l'andamento dei dati e prendere le decisioni adeguate⁹¹.

L'obiettivo prioritario è stato quello di ottenere buone *performance* economiche, anche di medio-lungo termine, attraverso l'efficienza operativa e finanziaria come risposta alla crisi. Tuttavia, l'azienda ha perseguito anche obiettivi volti al raggiungimento del benessere

⁸⁸ "Gruppo Amadori, il riassetto del Gruppo", comunicato del 25/11/2022, https://www.amadori.it/news-comunicati/riassetto_gruppo

⁸⁹ <https://www.aidabvinfo.com>

⁹⁰ "Report di sostenibilità 2021", <https://sostenibilita.amadori.it/wp-content/uploads/2022/07/Amadori-Report-sostenibilita-2021.pdf>

⁹¹ "Report di sostenibilità 2021", <https://sostenibilita.amadori.it/wp-content/uploads/2022/07/Amadori-Report-sostenibilita-2021.pdf>

generale, che hanno determinato scelte non soltanto di natura economico-razionale. Questa attitudine rientra nella prospettiva del *socioemotional wealth*, che rappresenta uno degli aspetti peculiari delle imprese familiari.

Il Gruppo ha innanzitutto intrapreso iniziative che coinvolgessero e supportassero gli *stakeholder* locali, con scelte di acquisto e di approvvigionamento locali.

È stato quindi ridotto il parco fornitori, al fine di mantenere un rapporto solido e proficuo con i *supplier* storici. Nel 2020, l'approvvigionamento totale da fornitori italiani è stato del 90%, contro il 10% di quello proveniente da fornitori esteri (l'8% da Paesi europei e il 2% Paesi extra-UE)⁹².

Tale scelta è stata finalizzata anche ad ottenere una filiera affidabile e tracciabile, a valorizzare i territori ed il tessuto economico, contribuendo al benessere delle comunità del luogo.

Sempre nel 2020, il valore redistribuito agli *stakeholder* è stato di 1.225 milioni di euro ed è passato dal 93% del 2019 al 94%. Il valore economico ha interessato i fornitori di beni e servizi (80,8%) e i dipendenti (17,4%, sotto forma di benefit e stipendi)⁹³.

A sostegno del sistema sanitario locale, l'azienda ha effettuato, inoltre, cospicue donazioni economiche ed ha fornito apparecchiature mediche.

Un'attenzione particolare è stata poi riservata ai dipendenti: è stata infatti attivata una copertura assicurativa sanitaria extra e sono stati stanziati 1,2 milioni di euro in buoni *welfare*, tra cui buoni per la spesa alimentare.

Alla fine del 2020, il numero di dipendenti è aumentato di circa 300 unità rispetto all'anno precedente, a conferma della crescita produttiva dell'azienda.

Nell'ottica di ampliare l'offerta e il piano di investimenti, Amadori ha fatto il suo ingresso nel segmento della colazione e della merenda e nel segmento delle proteine vegetali, con il lancio di nuovi prodotti.

Nel biennio 2020-2021 pertanto, il Gruppo ha adottato linee strategiche che si sono rivelate vincenti per i risultati ottenuti in termini di crescita e di sviluppo.

I punti focali del piano strategico sono stati: la sostenibilità, la digitalizzazione, l'innovazione e l'integrazione. Queste macro-aree sono connotate da finalità chiare e ben definite e da valori che l'azienda conferma incessantemente attraverso le proprie attività e *performance*. Queste ultime sono a loro volta strettamente connesse a fattori quali: la reputazione, il senso della famiglia, l'estrema attenzione alla qualità dei prodotti e alla cultura di filiera, l'integrazione con il territorio.

Questo insieme di valori, che costituisce uno degli aspetti peculiari delle imprese familiari, è fortemente radicato nell'impresa, come viene evidenziato negli ultimi report di sostenibilità redatti nel 2021 e nel 2022⁹⁴.

⁹² "Report di sostenibilità 2020", https://sostenibilita.amadori.it/wp-content/uploads/2022/01/Amadori_Report_Sostenibilita-2020_mail.pdf

⁹³ "Report di sostenibilità 2020", https://sostenibilita.amadori.it/wp-content/uploads/2022/01/Amadori_Report_Sostenibilita-2020_mail.pdf

⁹⁴ Report di sostenibilità 2022",

https://14521241.fs1.hubspotusercontentna1.net/hubfs/14521241/Amadori%202022/Report%20Sostenibilit%C3%A0/Amadori_report_sost_2022.pdf

Di fronte alle difficoltà economiche provocate dall'emergenza Coronavirus, Amadori ha deciso di adottare un approccio produttivo fondato sui principi della sostenibilità e a perseguire gli obiettivi della strategia *From Farm to Fork* (“dal produttore al consumatore”). Questa attitudine punta allo sviluppo di un *business* che non è attento soltanto al settore economico ma anche all'ambiente e alle persone (dipendenti, consumatori e comunità)⁹⁵.

Pertanto, il Gruppo ha intrapreso iniziative volte a minimizzare gli impatti materiali ambientali, economici e sociali causati dalle proprie attività, attraverso mappature ed analisi di tutte le fasi della catena produttiva.

⁹⁵ “Report di sostenibilità 2021”, <https://sostenibilita.amadori.it/wp-content/uploads/2022/07/Amadori-Report-sostenibilita-2021.pdf>

Tabella 2. Informazioni chiave sull'azienda

| | |
|--------------------|---|
| Ragione sociale | Gesco S.C.A |
| Provincia | Forlì-Cesena |
| Anno di fondazione | 1969 |
| Settore produttivo | Commercio all'ingrosso di carne fresca, congelata e surgelata |
| Dipendenti 2022 | ~ 605 |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 3. La famiglia: la generazione

| | |
|-----------------------|-------|
| Generazione coinvolta | terza |
|-----------------------|-------|

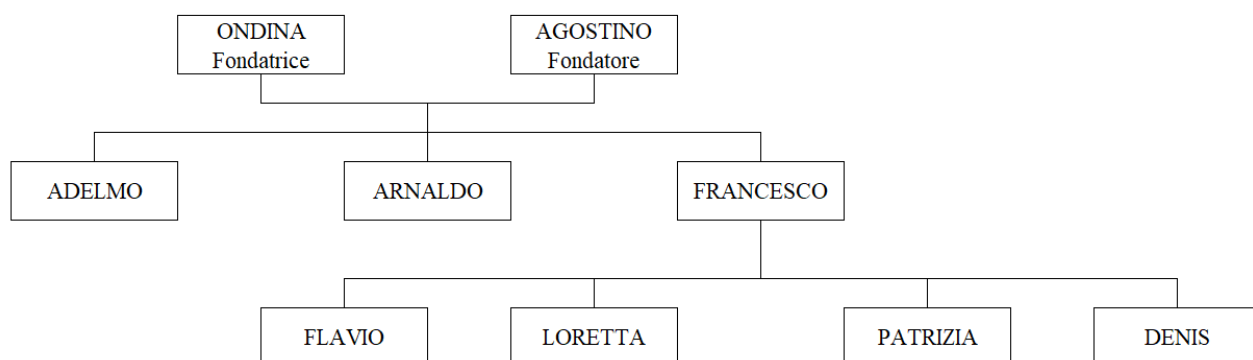
Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 4. Presenza di familiari ed esterni

| | Familiari | Terzi |
|------------|-----------|-------|
| Proprietà | ✓ | X |
| Governance | ✓ | ✓ |
| Management | ✓ | ✓ |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Figura 5. Albero genealogico



Fonte: <https://www.amadori.it/>

3.3 Caso aziendale Amarelli⁹⁶

Amarelli è un'azienda familiare che, da circa 300 anni e attraverso tredici generazioni, è dedita alla lavorazione e alla produzione di liquirizia a Rossano, in provincia di Cosenza.

3.3.1 Profilo dell'azienda

Amarelli Srl ha sede legale e stabilimento a Rossano (CS), ha circa 50 dipendenti ed esporta i suoi prodotti in 27 Paesi del mondo (principalmente Europa, Stati Uniti, Canada e Australia).

Il suo catalogo contiene una vasta gamma di prodotti, alcuni dei quali particolarmente innovativi, come ad esempio la birra, la pasta e il panettone alla liquirizia⁹⁷.

La proprietà, che conta dieci soci, è nelle mani della famiglia - presente anche nel *board* e nel *management*. Pertanto, le funzioni apicali sono ricoperte esclusivamente da familiari. Fortunato Amarelli (dodicesima generazione) è Amministratore Delegato e insieme a lui lavora la sorella Margherita, Responsabile commerciale e del Marketing. Pina Amarelli (undicesima generazione) è invece Presidente della Amarelli Sas e sua ambasciatrice.

Gli altri familiari ricoprono ruoli amministrativi, legali e di contabilità e gli esponenti della tredicesima generazione, con un'età compresa tra i 10 e i 20 anni, collaborano in azienda specialmente d'estate.

Addetti esterni sono invece responsabili del confezionamento, dell'imballaggio e della gestione del magazzino.

La *leadership* è collegiale e la *governance* e il *family council* hanno un ruolo fondamentale.

L'azienda ha da sempre promosso ed incoraggiato la partecipazione e la crescita professionale femminile, sia nel settore marketing che in quello amministrativo. La gestione del Museo e dell'Archivio, ad esempio, è affidata quasi totalmente a collaboratrici. L'attenzione alle esigenze familiari, l'inclusività e la flessibilità dimostrate nei confronti delle donne rappresentano degli aspetti propri del contesto imprenditoriale che consente alle donne di ottenere ruoli di rilievo. Si riduce così quel fenomeno che in letteratura economica viene definito *glass ceiling*, ovvero una barriera invisibile che ostacola l'avanzamento di carriera femminile⁹⁸.

Il passaggio generazionale viene pianificato attraverso un processo accurato ed articolato che si struttura negli anni ed avviene senza forzature: i giovani della famiglia entrano in azienda soltanto se interessati e motivati. Per invogliare i discendenti giovani a far parte della società, vengono organizzati periodicamente dei *family meeting* (cene, eventi, riunioni varie). Si tratta di occasioni informali che hanno lo scopo di rinsaldare il legame

⁹⁶ I dati attraverso i quali è stato condotto questo caso studio provengono da contatti diretti con l'azienda (tramite email ed intervista telefonica effettuata il 17 Agosto 2023 della durata di circa 40 minuti a P.M. Amarelli (CAV)), dal sito web dell'impresa (<https://www.amarelli.it/>), dal testo scritto da P.M. Amarelli "Amarelli. Una storia di innovazione dalle nobili origini". Le informazioni relative ai dati di bilancio sono state reperite attraverso la banca dati AIDA <https://www.aidavdinfo.com>. Ulteriori fonti utilizzate sono: FamilyBiz (<https://familybiz.it/limportanza-della-commistione-tra-diverse-generazioni/>), A.Morrison, R.White, E. Van Velsor (1994), "Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations", HENOKIENS (<https://www.henokiens.com/>), Repubblica (https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/le-storie/2023/11/06/news/amarelli_fa_leva_sul_museo_per_dare_piu_valore_alla_sua_liquirizia-419747056/), AIDAF (<https://www.aidaf.it/la-liquirizia-amarelli-e-il-best-seller-di-cataly-new-york/>), Il Sole 24 Ore (<https://www.ilssole24ore.com/art/1-oro-nero-calabria-ora-anche-treccani-celebra-amarelli-AEc6diH>) e interviste a P.M. Amarelli (<https://www.youtube.com/watch?v=0Ryhn1n1aFE>) e a F. Amarelli (Amministratore Delegato) (https://www.youtube.com/watch?v=4kg4_Mxrmc4).

⁹⁷ <https://www.amarelli.it/le-eccellenze/>

⁹⁸ A.Morrison, R.White, E.Van Velsor (1994), "Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations", Basic Books, Updated Edition

tra le diverse generazioni e rafforzare la consapevolezza del ruolo che ciascuno ricopre e che deve portare avanti anche per le generazioni future. Secondo Pina Amarelli, la famiglia e l'impresa sono come due vasi comunicanti, per cui è necessario un giusto equilibrio nell'amministrare, affinché non venga dato troppo all'una o all'altra.

In ogni caso, la volontà di mantenere la struttura azionaria familiare è molto radicata e non si prevede al momento l'apertura a soci esterni, sebbene lo statuto societario lo preveda. Questa attitudine è determinata fundamentalmente dal forte legame con il territorio, di cui si parlerà in seguito.

3.3.2 Storia

Amarelli Fabbrica di Liquirizia ha una storia ultracentenaria. Nasce infatti nel 1731 a Rossano (CS), con la fondazione di un impianto proto-industriale (detto "concio") per l'estrazione del succo dalle radici della liquirizia, pianta che nasce spontanea sulla costa ionica calabrese. Artefice di questa iniziativa è Fortunato Amarelli, che dà impulso all'attività con il contributo del figlio Paolo Francesco⁹⁹.

La produzione si sviluppa e passa di padre in figlio, secondo le regole di successione fondate sulla primogenitura maschile.

Nel 1840, viene aperta una succursale a Napoli (all'epoca una delle più grandi città europee) e l'impresa continua a progredire, grazie soprattutto alle profonde innovazioni apportate dalla famiglia nei processi industriali e nella produzione energetica.

Nel 1907, viene installato un impianto di caldaie a vapore considerato ultra moderno all'epoca.

Nel 1909, caso eccezionale per l'epoca, entra in azienda una donna, Giuseppina Amarelli, e la sua gestione apporterà notevoli cambiamenti: il suo primo atto è quello di introdurre, nel 1919, le scatolette metalliche (in uso ancora oggi) per conservare integralmente i pregi della liquirizia.

Negli anni successivi, l'impresa segue la nuova tendenza di utilizzare la pubblicità come mezzo per far conoscere i suoi prodotti.

Con la crisi del '29, gli Amarelli, attenti al proprio marchio e alla sua valorizzazione, reagiscono lanciando sul mercato un nuovo prodotto a basso costo, dove il nome della famiglia viene sostituito dall'anagramma *Lealmair*.

Negli anni '30, Giuseppina inizia a pensare al futuro dell'organizzazione e dei nipoti e redige un testamento molto originale che diventa esecutivo con la sua morte avvenuta nel 1935. Con un espediente giuridico, destina ai nipoti Fortunato, Giuseppe e Pasquale solo l'usufrutto ed assicura il lascito della nuda proprietà ai loro futuri figli maschi.

Fra gli anni Cinquanta e Sessanta, comincia la fase di modernizzazione del sistema produttivo della liquirizia: dopo numerosi contatti con importanti aziende metalmeccaniche del Nord Italia, nel 1954, Amarelli acquista una nuova caldaia a vapore ed apparecchiature automatiche per facilitare i vari processi.

⁹⁹ P.M.Amarelli (2020), "Amarelli. Una storia di innovazione dalle nobili origini", Rubbettino, pp. 23-121

Nel 1970, viene completato il processo di modernizzazione: tutti i cicli produttivi vengono informatizzati, seppure la fase finale della concentrazione del succo sia ancora affidata al “*mastro liquiriziano*”, secondo la tradizione che si tramanda di padre in figlio.

Negli anni successivi, la famiglia evidenzia sempre più un approccio innovativo che la spinge ad intraprendere continue trasformazioni, determinanti per la continuità ed il successo aziendale.

Nel 1996, l’azienda diventa membro de *Les Hénokiens*¹⁰⁰, un’associazione internazionale con sede a Parigi, di cui Pina Amarelli è stata Presidente Internazionale per quattro anni. Il club è riservato esclusivamente alle grandi dinastie industriali che abbiano almeno due secoli di storia, una gestione familiare ed un bilancio in attivo. In Europa, sono 44 le aziende che posseggono tali requisiti e, di esse, 14 sono italiane¹⁰¹.

Nel 2001, viene inaugurato il Museo della Liquirizia “Giorgio Amarelli”, che conserva la storia del prodotto tipico calabrese, oltre a quella di una straordinaria esperienza imprenditoriale. Nello stesso anno, il Museo ottiene il Premio Guggenheim “Impresa & Cultura”, per il suo interesse storico e culturale¹⁰².

Nel corso degli ultimi anni, l’impresa ha ottenuto numerosi riconoscimenti ed ha accresciuto la propria visibilità, grazie a strategie vincenti e ad un prodotto che è ritenuto il migliore al mondo, secondo l’Enciclopedia Britannica¹⁰³. Si citano, ad esempio: la “Menzione speciale per il miglior progetto impresa, arte, cultura”¹⁰⁴ e il riconoscimento “La liquirizia Amarelli è il Best Seller di Eataly New York” attribuiti da Aidaf¹⁰⁵.

3.3.3 La crisi da pandemia da Coronavirus

Nel periodo caratterizzato dalla crisi pandemica, l’azienda, forte dell’esperienza maturata in secoli di storia, ha dimostrato capacità di adattamento e di resilienza.

Nonostante la sospensione obbligatoria delle attività durante i *lockdown*, non si sono registrati danni economici, poiché l’impresa, in quanto familiare, ha potuto contare su margini economici e sul patrimonio di famiglia da cui attingere. Si tratta del cosiddetto “capitale paziente”: un aspetto tipico delle imprese familiari, le quali dimostrano una tendenza ad avere un patrimonio più solido e la volontà di sacrificare gli interessi reddituali immediati a favore di una strategia di sviluppo di lungo termine.

Nel 2020, il fatturato è rimasto in linea con quello del 2019 e, nel 2022, esso è cresciuto del 12% rispetto al fatturato medio dei quattro anni precedenti¹⁰⁶ e la quota di mercato nazionale ha superato il 50% nella vendita da banco della liquirizia¹⁰⁷.

La resilienza di fronte alla crisi emerge anche dall’andamento dell’indice di indebitamento a breve termine, il quale è passato dallo 0,70, nel 2018, allo 0,56 nel 2021. Anche il rapporto

¹⁰⁰ <https://www.henokiens.com/>

¹⁰¹ <https://www.henokiens.com/content.php?id=5&lg=en>

¹⁰² <https://www.amarelli.it/la-storia/>

¹⁰³ Intervista telefonica a P.M. Amarelli il 17 agosto 2023

¹⁰⁴ https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/le-storie/2023/11/06/news/amarelli_fa_leva_sul_museo_per_dare_piu_valore_alla_sua_liquirizia-419747056/

¹⁰⁵ <https://www.aidaf.it/la-liquirizia-amarelli-e-il-best-seller-di-eataly-new-york/>

¹⁰⁶ <https://www.aidabvdinfo.com>

¹⁰⁷ <https://familybiz.it/limportanza-della-commistione-tra-diverse-generazioni/>

di indebitamento ha mostrato un trend negativo. Tale andamento è derivato dalla propensione della famiglia a distribuire pochi utili.

Nel 2022, gli indici di redditività ROI, ROA, ROS hanno evidenziato lo stesso trend in crescita - rispettivamente del +3%, del +5% e del +30%- se paragonati a quelli del 2018.

In risposta alla crisi, poi, sono state attivate alcune iniziative strategiche. In primis, quella di puntare sull'*e-commerce*, migliorando e curando il servizio. Le vendite online hanno avuto un notevole impulso, favorite dal fatto che la liquirizia ha caratteristiche tali per cui non subisce alterazioni durante il trasporto.

Ampio spazio è stato dato ai canali informatici e ai social (soprattutto Instagram e Facebook) per supplire alla chiusura obbligatoria dei negozi.

Un'altra decisione chiave è stata l'organizzazione di visite virtuali al Museo della Liquirizia, attraverso un collegamento da remoto a 5-6 persone per volta, che ha implementato le vendite online.

Le scelte aziendali sono state poi orientate a rinsaldare il rapporto con il territorio (mantenendo vivi il confronto e la comunicazione con i collaboratori, i fornitori e l'impresa nel suo complesso), la sostenibilità, la valorizzazione del territorio, il supporto continuo al talento ed alla creatività. Questi elementi caratterizzano la visione etica dell'azienda Amarelli sente forte la responsabilità di ricoprire un ruolo non soltanto privato ma anche pubblico¹⁰⁸.

Gli orientamenti strategici hanno previsto la presenza della Famiglia quale socia unica dell'organizzazione e punto di riferimento, non soltanto economico, ma anche sociale e culturale: due pilastri per lo sviluppo futuro.

Il radicamento nel territorio è una delle caratteristiche peculiari di Fabbrica di Liquirizia Amarelli, che è presente nello stesso territorio e lavora lo stesso prodotto da 300 anni. Il suo carattere familiare è inscindibile dal territorio, dove si è fortemente istituzionalizzata e dove ha acquisito, dopo secoli di vita, notorietà e reputazione. Ciò determina un forte senso di responsabilità, non solo verso i soci familiari, ma anche verso gli *stakeholder* che ruotano intorno all'azienda. Ogni scelta deve essere responsabile perché fatta nell'interesse di una comunità molto ampia, un fattore che differenzia il *family business* in generale¹⁰⁹.

Nella consapevolezza di dover conquistare nuovi mercati e nuova clientela, Amarelli ha implementato le proprie strategie di crescita, evidenziando capacità di gestire e pensare in modo innovativo e digitale le politiche di comunicazione e di marketing.

Un'attenzione particolare è stata volta alla valorizzazione del prodotto e, nel contempo, al suo brand e alle sue qualità storiche e territoriali, perché fosse riconoscibile anche il valore immateriale del prodotto. Infatti, il nome del brand rappresenta un'identificazione di valori ed un criterio per il quale l'impresa viene riconosciuta come affidabile e rispettabile agli occhi degli *stakeholder*.

¹⁰⁸ Intervista a Pina Amarelli del 5 dicembre 2022, X Premio Semplicemente Donna, <https://www.youtube.com/watch?v=0Ryhn1n1aFE>

¹⁰⁹ Intervista a Fortunato Amarelli del 14 novembre 2022, War Room Business, https://www.youtube.com/watch?v=4kg4_Mxrmc4

L'approccio innovativo, che ha da sempre connotato l'azienda, non ha interessato soltanto il processo di automazione, ma anche e soprattutto l'aspetto organizzativo e gestionale.

Nell'anno 2021, Amarelli ha ottenuto vari riconoscimenti e si è distinta nel panorama delle imprese che hanno ideato e realizzato proficue attività di marketing e comunicazione.

Nello stesso anno, poi, l'enciclopedia Treccani ha dedicato all'azienda un capitolo dal titolo "Icône del Made in Italy", incluso in uno dei due volumi "L'impresa italiana"¹¹⁰. In esso vengono evidenziati lo spirito d'impresa, la capacità di saper coniugare le risorse del territorio con il talento imprenditoriale, la prontezza nello sperimentare prodotti sempre nuovi di cui Amarelli ha dato prova.

Questo riconoscimento, avvenuto in un momento complesso e pieno di sfide, rappresenta un segnale di fiducia importante.

In conclusione, Amarelli è riuscita a custodire e a tramandare tradizioni e valori di generazione in generazione, dimostrando tuttavia un grande spirito di innovazione e capacità di adeguamento ai cambiamenti e a congiunture.

¹¹⁰ <https://www.ilsole24ore.com/art/1-oro-nero-calabria-ora-anche-treccani-celebra-amarelli-AEc6diH>

Tabella 5. Informazioni chiave sull'azienda

| | |
|--------------------|--|
| Ragione sociale | Amarelli Fabbrica di Liquirizia S.R.L |
| Provincia | Cosenza |
| Anno di fondazione | 1731 |
| Settore produttivo | Produzione di cacao, cioccolato, caramelle e confetterie |
| Dipendenti (2022) | ~ 50 |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 6. La famiglia: la generazione

| | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| Generazione coinvolta | undicesima, dodicesima e tredicesima |
|-----------------------|--------------------------------------|

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 7. Presenza di familiari ed esterni

| | Familiari | Terzi |
|------------|-----------|-------|
| Proprietà | ✓ | X |
| Governance | ✓ | X |
| Management | ✓ | X |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

3.4 Caso aziendale Azienda Agricola Tarable Mattia¹¹¹

Azienda Agricola Tarable Mattia è un'azienda agricola cuneese a conduzione familiare da tre generazioni e dedita alla coltivazione e alla lavorazione della nocciola Tonda Gentile delle Langhe (TGL), certificata come nocciola Piemonte I.G.P (Indicazione Geografica Protetta).

3.4.1 Profilo dell'azienda

L'azienda ha sede a Borgo San Martino, nei pressi di Bra (CN) e coltiva sette ettari di nocciolo che da diversi anni è interamente biologico. I suoi appezzamenti si trovano nei comuni di Pocapaglia e Monticello d'Alba, una zona del Roero nota per la coltivazione di nocciole di alta qualità¹¹².

La gestione dell'attività è affidata a Mattia - membro della terza generazione - coadiuvato dal padre, soprattutto per quel che riguarda la cura del terreno e la raccolta delle nocciole. Queste ultime sono conosciute in tutto il mondo, anche se le richieste provengono principalmente da Paesi europei: Francia, Belgio, Svizzera e Germania sono i mercati più redditizi.

La produzione è destinata per il 70% all'Italia e per il restante 30% all'estero, dove le vendite vengono effettuate attraverso uno shop online avviato nel 2019¹¹³.

L'*e-commerce* consente ai consumatori di acquistare direttamente dall'agricoltore e di controllare l'intera filiera. L'azienda promuove i suoi prodotti anche attraverso i social e il proprio sito web, oppure con la partecipazione a fiere e mercati locali. Un altro modo per farsi conoscere è il passaparola tra i clienti, nei confronti dei quali viene prestata massima attenzione. L'obiettivo prioritario è quello di offrire loro prodotti di alta qualità e per questa ragione si cerca di preservare il più possibile le caratteristiche naturali e ambientali del territorio.

Il metodo di lavoro impiegato unisce le tradizioni agricole del passato - tramandate da padre in figlio - a tecniche innovative e moderne. Tarable è oggi una realtà 4.0, grazie all'utilizzo di macchinari ad alta tecnologia che facilitano il lavoro, sebbene alcune fasi della produzione avvengano ancora manualmente¹¹⁴.

Le nocciole provengono dai terreni di proprietà della famiglia e vengono lavorate secondo standard biologici.

L'azienda possiede la certificazione CCPB, rilasciata dal Consorzio Controllo Prodotti Biologici (CCPB) in tema di agricoltura biologica¹¹⁵. Questa certificazione assicura alcune caratteristiche peculiari dei prodotti Tarable, quali: genuinità delle materie prime, certificate biologiche al 95%, aroma al 100% naturale, assenza di Organismi

¹¹¹ I dati relativi a questo caso studio sono tratti da: un'intervista telefonica della durata di 35 minuti effettuata il 28 ottobre 2023 con Mattia Tarable (oggi alla guida dell'impresa), il sito web dell'azienda <https://www.agricolatarable.it/>. Ulteriori fonti utilizzate sono: Repubblica (https://roma.repubblica.it/dossier-adv/eccellenze-lazio/2023/02/20/news/azienda_agricola_tarable_dal_terreno_alla_tavola_del_consumatore_la_coltivazione_delle_nocciole_biologiche_guarda_al_futuro-388693136/), My Fruit (<https://www.myfruit.it/frutta-a-guscio-ed-essicata/2021/06/per-commercializzare-le-nocciole-bio-miriamo-a-una-filiera-corta.html>).

¹¹² <https://www.agricolatarable.it/azienda-agricola-tarable-nocciola-piemonte>

¹¹³ Intervista a M.Tarable, 28/10/2023

¹¹⁴ https://roma.repubblica.it/dossier-adv/eccellenze-lazio/2023/02/20/news/azienda_agricola_tarable_dal_terreno_alla_tavola_del_consumatore_la_coltivazione_delle_nocciole_biologiche_guarda_al_futuro-388693136/

¹¹⁵ <https://www.agricolatarable.it/>

Geneticamente Modificati (OGM), processi di produzione compatibili, packaging riciclabile e a basso impatto ambientale.

La coltivazione viene seguita in ogni sua fase, al fine di controllare accuratamente i prodotti: innanzitutto la concimazione e la potatura delle piante tra l'autunno e l'inverno, poi la trinciatura per preparare il terreno in primavera e, infine, la raccolta tra agosto e settembre.

I frutti vengono sgusciati e selezionati – sia meccanicamente che a mano - e quelli più grandi vengono tostati, sottoposti ad ulteriore controllo qualitativo manuale e confezionati sottovuoto. I restanti frutti vengono anch'essi tostati per essere poi impiegati nella produzione di dolci.

3.4.2 Storia

La storia di questa azienda ha origine con Sebastiano Tabacle negli anni '80, il quale inizialmente si dedica alla coltivazione di vari prodotti: uva da vino - che viene venduto nelle cantine - nocciole, legna, cereali.

Successivamente, l'attività si concentra unicamente sulla produzione delle nocciole, in quanto Sebastiano ritiene sia meno impegnativa di quella dei vigneti e perché è da solo a gestire tutto. La moglie lavora in fabbrica e lo aiuta soltanto nel tempo libero.

Il figlio Giuseppe inizia fin da piccolo a lavorare nell'azienda e, nel 2006, quando suo padre è anziano, ne prende le redini e decide di convertire la produzione in biologica. Il suo obiettivo non è quello di puntare sulla grossa quantità, ma piuttosto di offrire un prodotto apprezzato per le sue qualità.

Si giunge così alla terza generazione con Mattia il quale, nel 2022, subentra al padre Giuseppe nella gestione aziendale, dopo aver svolto varie professioni presso aziende terze.

Il passaggio generazionale – sostiene Mattia - viene pianificato, perché non si vuole perdere ciò che la famiglia possiede e che è frutto di anni di intenso lavoro.

Appassionato di tecnologia, Mattia effettua interventi innovativi che contribuiscono all'evoluzione dell'azienda di famiglia. Ne è un esempio il laboratorio altamente tecnologico destinato alla trasformazione della nocciola: le nocciole vengono scelte in modo che abbiano tutte la stessa dimensione da un selezionatore ottico munito di telecamere che individua le nocciole da utilizzare e quelle da scartare. La scrematura viene effettuata al 90% dal macchinario e al 10% a mano.

3.4.3 La crisi da pandemia da Coronavirus

Durante la fase pandemica, l'attività non si è mai fermata, favorita dal fatto che l'azienda è situata sotto l'abitazione della famiglia e i terreni sono ad essa limitrofi. I *lockdown* non hanno pertanto impattato sulla coltivazione e sulla produzione.

Le vendite a pasticcerie e ristoranti hanno avuto un decremento dovuto alla chiusura obbligatoria di questi esercizi commerciali. L'azienda si è, quindi, attivata puntando essenzialmente sull'*e-commerce* e migliorando la comunicazione, attraverso la pubblicità soprattutto sul proprio sito web e sui social.

Un'altra strategia per implementare la commercializzazione è stata quella di accorciare sempre di più la filiera, in modo da offrire prodotti buoni a prezzi concorrenziali¹¹⁶.

La crisi non ha fermato la propensione all'evoluzione e all'innovazione dell'impresa che ha in programma la produzione imminente di un vino a marchio biologico, realizzato con l'uva proveniente dai vigneti limitrofi di proprietà e l'apertura di un punto vendita vicino al laboratorio che consenta un contatto diretto con la clientela.

Questa azienda di piccole dimensioni ha avuto una crescita graduale nel tempo, grazie ad una passione per la terra e per la coltivazione della nocciola che è stata trasmessa da padre in figlio in modo del tutto spontaneo.

Mattia ha deciso di restare nell'azienda di famiglia senza forzature, spinto soltanto da spirito di dedizione, curiosità e dinamismo.

Il legame con il territorio e con le tradizioni di famiglia e il forte attaccamento all'azienda hanno sempre costituito un valore cardine ed una base solida da cui partire per guardare al futuro ed innovarsi.

¹¹⁶ <https://www.myfruit.it/frutta-a-guscio-ed-essicata/2021/06/per-commercializzare-le-nocciole-bio-miriamo-a-una-filiera-corta.html>

Tabella 8. Informazioni chiave sull'azienda

| | |
|--------------------|---|
| Ragione sociale | Azienda Agricola Mattia Tarable |
| Provincia | Cuneo |
| Anno di fondazione | 1980 |
| Settore produttivo | Coltivazione di altri alberi da frutta, frutti di bosco e in guscio |
| Dipendenti (2022) | 4 |

Fonte: Intervista a M.Tarable, 28/10/2023

Tabella 9. La famiglia: la generazione

| | |
|-----------------------|-----------------|
| Generazione coinvolta | seconda e terza |
|-----------------------|-----------------|

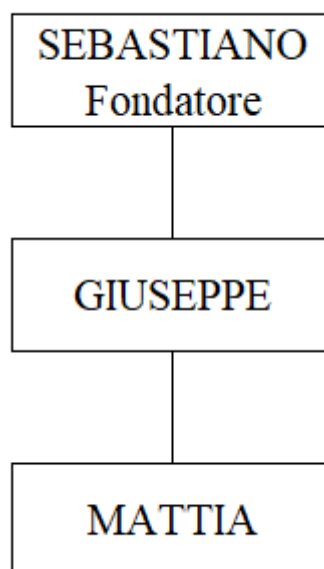
Fonte: Intervista a M.Tarable, 28/10/2023

Tabella 10. Presenza di familiari ed esterni

| | Familiari | Terzi |
|---------------|-----------|-------|
| Proprietari | ✓ | X |
| Gestori | ✓ | X |
| Collaboratori | ✓ | ✓ |

Fonte: Intervista a M.Tarable, 28/10/2023

Figura 6. Albero genealogico



Fonte: Intervista a M.Tarable, 28/10/2023

3.5 Caso aziendale Cantine Volpi¹¹⁷

Cantine Volpi è un'azienda familiare, giunta alla quinta generazione, dedita alla produzione e alla commercializzazione di vini molto pregiati nei Colli Tortonesi, nell'area nord-orientale della provincia di Alessandria. Questa zona, situata tra Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna e Liguria, ha caratteristiche ambientali e climatiche tali da favorire la coltivazione di vigneti da cui nascono prodotti di alta qualità, quali Barbera, Cortese, Dolcetto e Timorasso¹¹⁸.

3.5.1 Profilo dell'azienda

Cantine Volpi ha sede a Tortona, in provincia di Alessandria. Produce oltre 3 milioni di bottiglie, esporta il 90% in 35 Paesi (principalmente Stati Uniti, Germania, Svezia, Giappone) ed ha una presenza capillare in 5 continenti¹¹⁹.

La decisione di aprirsi all'internazionalizzazione è dovuta a diversi fattori, quali: l'apertura di nuove cantine che ha fatto aumentare la capacità produttiva, l'intento di far conoscere i propri prodotti al di fuori dell'Italia e la maggiore sicurezza di alcuni mercati esteri.

L'obiettivo di espandere e perfezionare il piano di internazionalizzazione viene perseguito attraverso la partecipazione a fiere ed eventi, sia a livello nazionale che internazionale, i continui investimenti in marketing e comunicazione, la realizzazione di una rete di agenti per implementare la presenza su mercati nuovi.

La proprietà è nelle mani della famiglia - presente anche nel *board* e nel *management* - e il modello organizzativo è flessibile: il piano strategico si costruisce quindi nel tempo come risultato di un dialogo aperto e di condivisioni costanti tra i membri della famiglia¹²⁰.

Alcuni ruoli apicali sono ricoperti anche da collaboratori esterni, i quali svolgono mansioni di responsabili commerciali, amministrativi e di produzione. Una figura di rilievo è quella dell'enologo che si occupa della buona tenuta dei vitigni. Pertanto, le competenze e le capacità di tutte le risorse umane che seguono il ciclo produttivo (dalla coltivazione alla ricerca di miglioramento dei prodotti, dallo studio dell'immagine al posizionamento sul mercato) sono fondamentali per l'organizzazione.

Oggi l'azienda è giunta alla quinta generazione ed è gestita da Carlo Volpi (Presidente), dalla moglie Laura, e dal figlio Marco (attuale Amministratore Delegato).

Carlo, esponente della quarta generazione, entra in azienda nel 1975. A lui si devono iniziative molto importanti (la creazione del Cortese frizzante, l'internazionalizzazione dell'azienda, l'avvio della produzione biologica) che hanno determinato la crescita dell'azienda anche a livello mondiale¹²¹.

¹¹⁷ I dati relativi a questo caso studio sono stati reperiti dal sito ufficiale dell'azienda <https://www.cantinevolpi.it/>, dal libro "Imprese familiari e creazione di valore. Il contributo delle nuove generazioni" di V.Lazarrotti, S.Sciascia. Le informazioni relative ai dati di bilancio sono state reperite attraverso la banca dati AIDA <https://www.aidabvinfo.com>. Ulteriori fonti utilizzate sono: Giornale7 (<https://www.giornale7.it/alle-cantine-volpi-e-operativo-il-nuovo-impianto-di-vinificazione-che-rispetta-lambiente/>), Italy's Finest Wines (<https://www.italysfinestwines.it/cantine-volpi/>), Wine News (https://winenews.it/it/da-cantine-e-territori-del-vino-ditalia-sempre-piu-sostegno-a-chi-lotta-contro-il-coronavirus_414204/), L'angolo del gusto (<https://www.langolodelgusto-enrose.it/ripartiamoinsieme-con-cantine-volpi/>).

¹¹⁸ <https://www.giornale7.it/alle-cantine-volpi-e-operativo-il-nuovo-impianto-di-vinificazione-che-rispetta-lambiente/>

¹¹⁹ "Rassegna Stampa", The Round Table, https://www.cantinevolpi.it/images/RASSEGNASTAMPA_2019.pdf

¹²⁰ V.Lazarrotti, S.Sciascia, (2023), "Imprese familiari e creazione di valore. Il contributo delle nuove generazioni", GueriniNext, pp.70-84

¹²¹ <https://www.cantinevolpi.it/l-azienda-it/la-famiglia-volpi>

Laura fa il suo ingresso nell'impresa nel 2015 e si occupa dei rapporti commerciali con i clienti¹²².

Marco - membro della quinta generazione - prende il testimone nel 2020, con il supporto e la guida di entrambi i genitori. Questa volta, il passaggio generazionale avviene in modo programmato, naturale e lineare: fin da piccolo, Marco frequenta la cantina, conosce bene tutti i dipendenti, e sviluppa interesse e passione per l'attività del padre. Il suo contributo nella gestione dell'azienda di famiglia è importante, poiché, oltre a potenziare il controllo gestionale (attività appresa in occasione di precedenti esperienze lavorative in altre aziende), egli decide fin da subito di ottimizzare la comunicazione, il marketing e la digitalizzazione. Promuove quindi le attività e i prodotti aziendali sui social e partecipa a fiere, competizioni e mercati.

Il suo lavoro si svolge anche sul campo, tra i vigneti e la cantina, e rappresenta un valido esempio di come sia possibile mantenere saldi i valori legati alla tradizione e tramandati di generazione in generazione e coniugarli con uno spirito innovativo e sperimentale. La sua attività esemplifica inoltre la corrispondenza tra valori familiari e valori aziendali.

3.5.2 Storia

Cantine Volpi nasce nel 1914 ad opera di Cristina la quale, insieme ai suoi due figli, appena maggiorenni, avvia il commercio del vino sfuso in una vecchia osteria di Tortona, in provincia di Alessandria¹²³.

Nel corso degli anni '30, grazie alla posizione strategica e alla riconoscibilità del vino Barbera dei Colli Tortonesi, il commercio raggiunge anche le piazze di Milano e di Genova.

Agli inizi degli anni '50, con l'ingresso della terza generazione e per far fronte all'aumento della domanda di vino, si attua una modifica organizzativa, produttiva e strutturale.

Nel 1957, viene costruita la prima cantina destinata alla vinificazione e all'imbottigliamento, cui segue, nel 1962, la costruzione della più moderna cantina di Tortona, tra le prime ad ottenere una denominazione di origine controllata.

L'azienda è in continua evoluzione e la famiglia Volpi persegue una filosofia di sperimentazione costante nella produzione e commercializzazione dei propri vini.

Così, nel 1974 viene lanciato il Cortese Frizzante DOC – Colli Tortonesi, che anticipa il successo del prosecco e della Franciacorta.

Negli anni '90, la gestione dell'impresa passa nelle mani della quarta generazione rappresentata da Carlo, dal fratello Giuseppe e dal cugino Bruno i quali hanno visioni strategiche contrastanti. Carlo finisce così con assumere il controllo dell'impresa e ne diventa il solo amministratore.

Alla fine degli anni '90, Carlo Volpi crea la prima linea sperimentale di vini biologici che costituisce attualmente il 70% della produzione vinicola totale¹²⁴.

¹²² <https://www.cantinevolpi.it/l-azienda-it/la-famiglia-volpi>

¹²³ <https://www.cantinevolpi.it/l-azienda-it/storia-ed-evoluzione#:~:text=Cantine%20Volpi%20nasce%20oltre%20cento,vendita%20del%20vino%20a%20bicchiere.>

¹²⁴ <https://www.italysfinestwines.it/cantine-volpi/>

Nel 2003, la famiglia acquisisce la cascina agricola “La Zerba”, a Volpedo, perseguendo il processo di radicamento nel territorio tortonese e ottenendo diversi premi e riconoscimenti sia a livello nazionale che internazionale¹²⁵.

Cantina La Zerba è oggi l’unica azienda vitivinicola della zona e possiede 10 ettari di terreni coltivati a viti, alberi da frutto e una certificazione Bio. In essa vengono prodotti il Colli Tortonese DOC Barbera Superiore e il Colli Tortonese DOC Timorasso - Dorthona.

L’acquisizione della Cantina Zerba è stata fortemente voluta da Carlo Volpi, il cui intento è stato, tra gli altri, quello di valorizzare il patrimonio storico e culturale del territorio in cui vengono prodotti i suoi vini.

A partire dal 2015, l’intera produzione dei vigneti Cascina La Zerba viene convertita in biologica.

Nel 2019, viene inaugurato il nuovo impianto di Tortona, un centro di vinificazione di eccellenza, e fra i primi impianti di questo genere nel territorio e in Piemonte.

3.5.3 La crisi da pandemia da Coronavirus

L’azienda ha registrato buone *performance* economiche al tempo della pandemia, non ha mai fermato la sua attività ed ha implementato le vendite.

Nel 2020, il fatturato è rimasto in linea con quello del 2019 e, nel 2021, esso è cresciuto del 30% rispetto a quello medio dei tre anni precedenti¹²⁶. Nel 2021, anche l’indice di liquidità è aumentato di circa il 10% rispetto all’indice di liquidità medio dei tre anni precedenti.

Nel 2022, poi, l’indice di liquidità si è assestato a 1,38.

Dall’esame degli altri indici, emerge che l’indice di indebitamento a breve nel 2018 è stato pari a 1 (l’azienda ha fatto ricorso a finanziamenti esterni), negli anni successivi è diminuito fino ad arrivare, nel 2022, a 0,47. Ciò denota una grande capacità da parte dell’azienda di autofinanziarsi. Il ROI è passato dall’ 1,73 del 2019 al 2,69 del 2020, per poi aumentare del 51% nel 2021. Il tasso di rotazione del capitale investito è rimasto costante dal 2019 al 2021.

Una delle strategie vincenti per la crescita è stata il servizio di imbottigliamento conto terzi, grazie al quale la produzione è stata sempre attiva, anche in un periodo di grande incertezza dei mercati.

Di fronte all’emergenza causata dalla crisi pandemica, Cantine Volpi ha agito su due diversi fronti: quello del sostegno al territorio, in cui l’azienda è fortemente radicata, e quello della continuità produttiva e lavorativa in sicurezza.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l’azienda ha fatto una donazione economica al Comitato Tortona per l’Ospedale e la CRI di Tortona e ha destinato una fornitura di dispositivi di protezione individuale ad una Casa di Riposo¹²⁷.

¹²⁵ <https://www.cantinevolpi.it/cascina-la-zerba-volpedo>

¹²⁶ <https://www.aidabvdinfo.com>

¹²⁷ https://winenews.it/it/da-cantine-e-territori-del-vino-ditalia-sempre-piu-sostegno-a-chi-lotta-contro-il-coronavirus_414204/

Queste iniziative, a sostegno delle strutture sanitarie locali, evidenziano il legame della famiglia con la comunità dei Colli Tortonesi di cui essa fa parte integrante e grazie alla quale, come sostiene Carlo Volpi, essa è cresciuta nel tempo. È un modo di restituire al territorio ciò che esso ha dato all'azienda

Quanto al secondo aspetto, l'azienda si è attivata per la sicurezza ed il benessere del personale, garantendo una fornitura giornaliera dei dispositivi per la protezione individuale e stipulando una polizza per una copertura assicurativa in caso di ospedalizzazione per il virus. È stato, inoltre, elargito un bonus extra nello stipendio di marzo 2020 per tutti i dipendenti, che hanno assicurato il funzionamento continuo delle attività produttive.

Al fine di far ripartire l'economia locale, poi, Cantine Volpi ha deciso di donare due casse di bottiglie degli ultimi vini prodotti dalla casa (il Piemonte Doc Cortese Spumante e il Piemonte Doc Pinot Nero Rosé) a 130 attività Ho.re.ca (*Hotellerie, Restaurant, Cafè*) del Tortonese (ristoranti, bar, pub)¹²⁸.

È stata consegnata loro anche una lettera firmata da tutti i componenti della Famiglia Volpi contenente un messaggio di fiducia e di vicinanza alle imprese locali, molte delle quali sono microimprese o imprese familiari.

Promotore di questa iniziativa è stato Marco Volpi, convinto dell'importanza di rilanciare e far ripartire il territorio e, nel contempo, di far conoscere i nuovi prodotti Cantine Volpi al sistema Ho.re.ca di riferimento. Le bottiglie di vino avrebbero potuto generare una potenziale entrata economica per l'insieme del canale Ho.re.ca del Tortonese.

Questo investimento rivela la vocazione aziendale di far parte attiva del tessuto economico-sociale locale e una sorta di ritorno alle origini, dato che la nascita dell'azienda risale proprio al mondo Ho.re.ca, con la vendita del vino sfuso nella vecchia osteria di famiglia.

Il legame con i produttori di uva è tanto forte che, sostiene Carlo Volpi, consegnano il prodotto senza aver prima concordato il prezzo.

La crisi pandemica e la scarsa vendemmia del 2021 hanno causato difficoltà specialmente ai piccoli produttori della zona che forniscono le uve all'azienda. Per sostenerli, la famiglia Volpi ha deciso di anticipare al 15 dicembre 2021 il pagamento a tutti i fornitori del 100% delle uve fornite, pagamento che di solito prevede un acconto con saldo all'anno successivo alla vendemmia¹²⁹.

Questo anticipo dei pagamenti ha rappresentato un ulteriore modo di supportare direttamente e concretamente il territorio e la sua filiera.

Lo spirito innovativo che caratterizza l'impresa, inoltre, ha portato alla nascita di una nuova etichetta, 914 (un 100% Cortese versione Martinotti), proprio durante un periodo così difficile come quello della pandemia.

Nello stesso anno, Cantine Volpi ha ottenuto diversi premi, confermando la visione strategica dell'azienda che da tempo punta sulla sostenibilità cercando di coniugare l'innovazione con la tradizione vitivinicola del luogo e della famiglia.

¹²⁸ <https://www.langolodelgusto-enrose.it/ripartiamoinsieme-con-cantine-volpi/>

¹²⁹ <https://www.cantinevolpi.it/en/component/content/article/134-blog/news/news-2021/179-un-brindisi-con-cantine-volpi?Itemid=526>

I riconoscimenti sono stati attribuiti a prodotti come: il Timorasso Derthona Zerba Antica, il Derthona Timorasso Colli Tortonesi DOC, il Moscato DOC Piemonte, Pinot Nero Rosé e Cortese Spumante.

Di particolare interesse il premio ottenuto dal Timorasso Derthona Zerba Antica all'interno del concorso di Vini&Consumi Awards 2021, nella categoria “Miglior iniziativa charity”¹³⁰. Si tratta di un'iniziativa solidale attraverso la quale il ricavato delle vendite di 600 bottiglie è stato devoluto a favore del Piccolo Cottolengo di Tortona, a testimonianza del legame particolare che unisce Cantine Volpi con il territorio ed il senso di responsabilità sociale nei confronti delle comunità locali.

Nel 2022, la cantina ha ottenuto la certificazione Equalitas, attraverso la quale essa è entrata a far parte delle circa 60 aziende sostenibili certificate in Italia.

Il tema della sostenibilità costituisce uno dei pilastri della filosofia aziendale di Cantine Volpi e le scelte sostenibili perseguite non riguardano soltanto l'ambiente, ma si traducono in forte rispetto per le persone (clienti, fornitori, collaboratori con i quali i rapporti sono duraturi)¹³¹.

In conclusione, l'azienda è riuscita a fronteggiare con successo la crisi pandemica grazie a quei fattori che ne hanno determinato la crescita graduale ma costante nel tempo: la passione per l'attività svolta, il legame stretto con il territorio (che tuttavia non ha impedito la spinta verso l'internazionalizzazione), il rispetto per la natura e le persone, il forte spirito imprenditoriale e innovativo. Su tutto ciò ha pesato molto il carattere distintivo della famiglia la quale ha avuto la capacità di creare e condividere una cultura d'impresa basata proprio su valori e principi ben saldi.

¹³⁰ <https://www.cantinevolpi.it/en/component/content/article/134-blog/news/news-2021/173-un-buon-2021-per-cantine-volpi?Itemid=526>

¹³¹ <https://www.cantinevolpi.it/sostenibilita>

Tabella 11. Informazioni chiave sull'azienda

| | |
|--------------------|---------------------------|
| Ragione sociale | Cantine Volpi S.R.L |
| Provincia | Alessandria |
| Anno di fondazione | 1914 |
| Settore produttivo | Produzione di vini da uve |
| Dipendenti (2022) | ~235 |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 12. La famiglia: la generazione

| | |
|-----------------------|-----------------|
| Generazione coinvolta | quarta e quinta |
|-----------------------|-----------------|

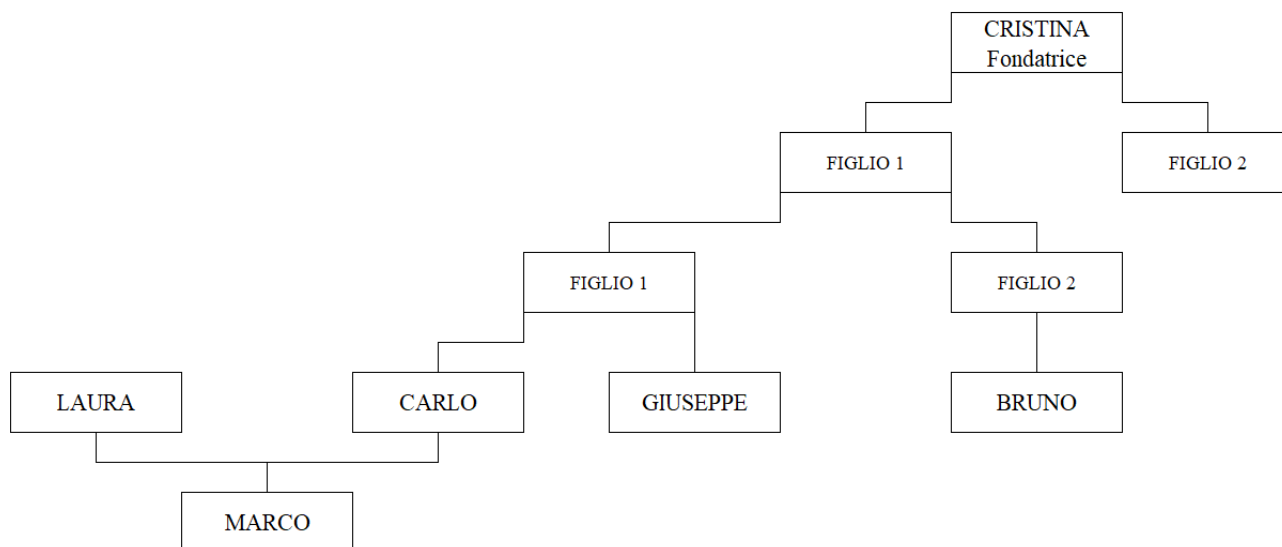
Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 13. Presenza di familiari ed esterni

| | Familiari | Terzi |
|------------|-----------|-------|
| Proprietà | ✓ | X |
| Governance | ✓ | X |
| Management | ✓ | ✓ |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Figura 7. Albero genealogico



Fonte: <https://www.cantinevolpi.it/>

3.6 Caso aziendale Farchioni¹³²

Farchioni Olii Spa è un'azienda familiare in provincia di Perugia che da dieci generazioni è dedita alla produzione dell'olio e alla lavorazione dei prodotti agricoli umbri.

3.6.1 Profilo dell'azienda

La famiglia Farchioni possiede 16 aziende in totale e circa 800 ettari di terreni coltivati a uliveti tra Umbria, Lazio e Toscana e Puglia¹³³. Ha sei linee di imbottigliamento e una potenzialità produttiva di 70 milioni di confezioni¹³⁴. Conta 232 dipendenti ed esporta in 44 Paesi del Mondo. Negli ultimi anni, i prodotti Farchioni sono sempre più diffusi all'estero: il 35% del mercato è costituito da Gran Bretagna, seguita da Stati Uniti (11%), Danimarca (10%), Germania e Croazia (entrambe per l'8%)¹³⁵.

Lo stabilimento principale ha sede a Gualdo Cattaneo, in provincia di Perugia.

Attualmente la produzione interessa quattro settori: in primis l'olio, seguito dalla farina (entrambi a marchio Farchioni), quindi il vino (con l'azienda Terre de la Custodia) e la birra artigianale a marchio Mastri Birrai Umbri.

La proprietà è nelle mani della famiglia e a guidare il gruppo Farchioni vi sono i fratelli Pompeo Farchioni (Presidente) e Roberto Farchioni (Amministratore Delegato), ispirati dal lavoro dei rispettivi genitori, Lanfranco e Domenico.

Da alcuni anni, collaborano in azienda i figli di Pompeo, ciascuno dei quali svolge ruoli diversi e ben definiti: Giampaolo è Direttore generale delle vendite, Marco è Direttore Marketing e di Ricerca & Sviluppo ed Export Manager, Cecilia, la più giovane dei figli, si occupa dell'internazionalizzazione dell'impresa con lo sviluppo della Farchioni Olii in Gran Bretagna¹³⁶.

Il sistema di *governance* è ben delineato, rigido ma condiviso: tutte le strategie vengono valutate e decise a livello di *board* (di cui fanno parte Pompeo e Roberto), al fine di rassicurare il mercato e i dipendenti. Non esiste una sola *leadership*, ma una famiglia che propone e decide, sostiene nell'intervista "Evolvere il *family business* attraverso unione e condivisione" Marco Farchioni.

Ogni membro ha delle responsabilità ben definite, in base alla certificazione 231 che stabilisce a chi competono le varie mansioni e in quale ambito, quindi, ciascun membro della famiglia ricopre il proprio ruolo secondo le competenze che possiede. Il modello di sviluppo è dunque manageriale: ogni familiare è responsabile del compito che svolge ed ha ampio margine decisionale, nel rispetto degli ambiti di competenza altrui. Essendo un'azienda familiare, si possono correre dei rischi, facendo però attenzione ai limiti del

¹³² I dati relativi a questo caso studio sono stati reperiti dal sito ufficiale dell'azienda <https://www.farchioni.it/>. Le informazioni relative ai dati di bilancio sono state reperite attraverso la banca dati AIDA <https://www.aidabvinfo.com>. Ulteriori fonti utilizzate sono: Largo Consumo (<https://www.largoconsumo.info/-/farchioni-innovare-su-antiche-radici>), Confindustria (¹³² <https://www.confindustria.it/wcm/connect/ebee0eb5-18b6-4072-87bb-d3b65c237fd2/Coronavirus+News+da+associazioni+e+imprese+Sistema+APRILE+2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-ebee0eb5-18b6-4072-87bb-d3b65c237fd2-n9w3bUA>), L.Buraschi "Farchioni 1780, vicina alle famiglia", https://www.touchpoint.news/app/uploads/2020/05/Touchpoint-Magazine-Maggio-2020_compressed.pdf, dai report sulla sostenibilità 2020-21 redatti dall'azienda e dalle interviste a Marco Farchioni (Direttore Marketing e di Ricerca & Sviluppo ed Export Manager) (<https://familybiz.it/evolvere-il-family-business-attraverso-unione-e-condivisione/>) e a Pompeo Farchioni (Presidente) (<https://www.elite-network.com/it/voci-d-elite-podcast/ep-5-farchioni-la-managerializzazione-su-misura>).

¹³³ <https://www.largoconsumo.info/-/farchioni-innovare-su-antiche-radici>

¹³⁴ <https://oliofarchioni.com/it/cultura-olio-di-oliva/oleificio/>

¹³⁵ <https://oliofarchioni.com/it/cultura-olio-di-oliva/oleificio/>

¹³⁶ Familybiz. Il magazine delle imprese di famiglia, "Evolvere il *family business* attraverso unione e condivisione", intervista a Marco Farchioni il 18.07.2023), <https://familybiz.it/evolvere-il-family-business-attraverso-unione-e-condivisione/>

capitale, ad oggi, il capitale non è aperto a terzi, ma è concentrato nelle mani della famiglia proprietaria.

3.6.2 Storia

La storia di questa azienda ha inizio nel 1780 a Magliano di Spoleto, nelle campagne umbre, dove Luigi Farchioni avvia la produzione di farina in un piccolo molino a pietra¹³⁷.

Nel 1851, ha inizio la coltivazione dei vigneti e, successivamente, l'attività si intensifica e si integra con quella dell'allevamento di suini e vacche da latte. Comincia anche il servizio a domicilio di alcuni prodotti (olio, latte), nella zona di Spoleto.

Nel 1932, Pompeo, nipote del fondatore, fa costruire un nuovo frantoio elettrico a Giano dell'Umbria e si dedica alla coltivazione di ulivi, uva e cereali nei terreni acquisiti dal suo matrimonio con Ines Valentino.

Dopo il Secondo Conflitto Mondiale, l'impianto di produzione viene rinnovato e viene intensificato il commercio con Roma, favorito anche dal trasporto con i nuovi camion Fiat.

Nel 1951, nasce il Farchioni Classico (imbottigliato a mano) e, più tardi, nel 1960, prende il via la prima linea di imbottigliamento industriale di olio.

Successivi passi significativi per l'impresa sono: l'imbottigliamento di vino a marchio La Palomba (1968) e l'avvio del primo commercio internazionale di prodotti con la Grecia (1972).

Sotto la forte spinta innovativa impressa da Pompeo, si arriva alla creazione dell'Umbro, il primo olio al mondo con certificazione di origine (1975) e del Novello, un olio dal caratteristico sapore più intenso (1977).

L'azienda continua il suo percorso di evoluzione: crea altre tipologie di olio, realizza un molino ad alta tecnologia (1990), inaugura la nuova cantina Terre de la Custodia (2000), i cui prodotti vengono venduti in tutto il mondo, e, nel 2004, apre uno stabilimento di produzione dell'olio 4.0.

Prosegue anche la tendenza alla diversificazione dei prodotti. Nel 2010, viene realizzato il birrifico Maestri Birrai Umbri cui si aggiunge, sette anni dopo, un nuovo birrifico con un reparto di malteria. In questi stabilimenti vengono utilizzati i cereali coltivati nei terreni di cui la famiglia dispone.

¹³⁷ <https://farchioni1780.com/sostenibilita/>

3.6.3 La crisi da pandemia da Coronavirus

Farchioni ha registrato risultati positivi anche nelle fasi più acute della crisi legata al Coronavirus. Nel 2020, data la forte richiesta di beni agro-alimentari durante la quarantena, le vendite sono aumentate, soprattutto nella categoria dell'olio. Il mercato dell'olio all'estero, poi, è cresciuto del 25%.

Dal 2019, l'azienda ha aumentato il proprio fatturato con un incremento del 6% nel 2021¹³⁸.

La durata media dei debiti è passata da 32,03 giorni nel 2018 a 27,93 giorni nel 2022.

Rispetto al 2018, il rapporto di indebitamento è progressivamente migliorato negli anni successivi, evidenziando la propensione dell'impresa a distribuire pochi dividendi.

Inoltre, rispetto al 2018, gli indici di redditività, ROI, ROA e ROS, sono cresciuti, nel 2019, rispettivamente del 3%, 4% e del 28%, evidenziando un trend costante negli anni successivi.

Per quanto riguarda le *performance* sociali, l'azienda ha fatto un'ingente donazione (centomila euro) a sostegno del sistema sanitario nazionale ed in particolare della regione Umbria per fronteggiare la crisi pandemica¹³⁹.

Tale donazione evidenzia il senso di responsabilità sociale e il forte attaccamento al territorio della famiglia Farchioni.

Il Gruppo si è attivato in tempi rapidi per attuare misure in grado di garantire la sicurezza dei lavoratori, la tutela dei consumatori e la continuità produttiva, creando un comitato di crisi: sono state assicurate le protezioni necessarie, sia a livello di materiale, che di spazi e, per le mansioni non ritenute essenziali per la produzione e facilmente trasferibili, è stato predisposto il lavoro agile¹⁴⁰.

La famiglia, inoltre, si è preoccupata di non lasciare nulla al caso: in ogni consulta settimanale del comitato di crisi sono state esaminate le misure dei DPCM emessi, con l'obiettivo di anticipare e prevenire le problematiche. L'emergenza è stata quindi affrontata in maniera decisa e consapevole, grazie al sostegno e alla coesione familiare, al processo di managerializzazione in corso e al coordinamento dei collaboratori.

Il modello di azienda familiare, sostiene Giampaolo Farchioni, ha costituito sicuramente un punto di forza in una congiuntura così difficile¹⁴¹. Un'impresa ben organizzata possiede quella lungimiranza gestionale che non è attenta soltanto ai guadagni e al business, ma ad una visione globale per cui i membri della famiglia e i non familiari tendono verso gli stessi traguardi ed ambizioni i cui aspetti positivi talora non vengono compresi nell'immediato.

Inoltre, la famiglia ha proseguito gli investimenti in comunicazione anche nei momenti più difficili, mantenendo sempre il focus sulla qualità dei prodotti e sulla *brand reputation*.

¹³⁸ <https://www.aidabvdinfo.com>

¹³⁹ https://www.confindustria.it/wcm/connect/ebee0eb5-18b6-4072-87bb-d3b65c237fd2/Coronavirus+News+da+associazioni+e+imprese+Sistema+_APRILE+2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-ebee0eb5-18b6-4072-87bb-d3b65c237fd2-n9w3bUA

¹⁴⁰ "Bilancio di sostenibilità 2020", https://farchioni1780.com/wp-content/uploads/2022/02/FARCHIONI_BDS2020_FORMATO-DISPLAY-ITA_rev04022022.pdf

¹⁴¹ L.Buraschi "Farchioni 1780, vicina alle famiglia", https://www.touchpoint.news/app/uploads/2020/05/Touchpoint-Magazine-Maggio-2020_compressed.pdf

Alla fine del 2020, Farchioni è stata la prima azienda olearia ad aver realizzato il proprio bilancio di sostenibilità, sia in conformità agli standard interni e all’agenda 2030, sia agli standard definiti dal GRI – *Global Reporting Initiative*.

Nel 2021, il Gruppo si è posizionato al primo posto in Italia per fatturato (137,1 milioni di euro) e volumi di vendite nelle categorie Olio Extra Vergine di oliva e birre artigianali¹⁴².

Nello stesso anno, è stato redatto il secondo bilancio di sostenibilità, nel quale vengono presentate le iniziative effettuate a tutela dell’ambiente e delle persone, quali: cospicui investimenti a favore della biodiversità - con la coltivazione di oltre un milione di piante (tra ulivi e viti) - ventimila ore di formazione destinate ai dipendenti, riduzione di emissioni di anidride carbonica del 6,4%, diminuzione dei rifiuti totali del 15%.

Nel corso di un’intervista vocale, Pompeo Farchioni ha illustrato alcuni elementi fondamentali che caratterizzano l’attività e la filosofia imprenditoriale dell’azienda¹⁴³. In primis, il rispetto e il legame con il territorio umbro da cui provengono le materie prime per la produzione. L’azienda ha sempre cercato di valorizzare ed utilizzare i prodotti coltivati ad una distanza massima di 10/15 chilometri, sia per quanto riguarda l’olio, che la birra.

Le idee di diversificare la propria produzione sono nate proprio dall’osservazione del territorio circostante, da ciò che esso può offrire e da quale valore aggiunto si può dare ad esso. Dall’attenzione nei confronti del territorio è nata e si è intensificata nel tempo la ricerca della sostenibilità. Quest’ultima, sostiene il Presidente Farchioni, è un “*sistema mentale*” che occorre migliorare di continuo attraverso la sperimentazione e la ricerca.

Negli ultimi anni l’azienda ha investito molto in questi due settori (oltre 100 milioni di euro) ed in quello della digitalizzazione e della tecnologia, al fine di migliorare gli impianti di produzione e anche la qualità del lavoro. Lo sviluppo tecnologico è fondamentale per l’impresa in generale e per la sostenibilità in particolare. Nello stabilimento dell’olio 4.0, nel giro di due anni, si è riusciti a ridurre del 40% i consumi energetici.

Un altro tema importante affrontato durante la succitata intervista è il processo di managerializzazione, verso il quale l’azienda ha avuto un approccio lungimirante e tempestivo, grazie al quale si è riusciti a cogliere in tempo le opportunità di sviluppo.

La formazione dei manager – sia familiari che esterni - è avvenuta sul campo, presso l’azienda, ed è stata affidata a persone con esperienza, ad esempio, manager in pensione. Si è trattato insomma di una scuola per manager ritagliata su misura, per soddisfare le esigenze dell’organizzazione.

Tradizione, innovazione, visione a lungo termine, creazione di un ambiente di lavoro collaborativo e improntato al rispetto delle persone, sono stati dunque i fattori principali che hanno da sempre connotato lo spirito imprenditoriale della famiglia Farchioni e che sono risultati vincenti nella congiuntura negativa causata dalla pandemia.

¹⁴² “Bilancio di sostenibilità 2021”, https://farchioni1780.com/wp-content/uploads/2023/03/FARCHIONI_BDS2021_DISPLAY_DEF-ITA-compresso.pdf

¹⁴³ “Ep 5: Farchioni, la managerializzazione su misura”, intervista a Pompeo Farchioni, 28/11/2022, 20 min, <https://www.elite-network.com/it/voci-d-elite-podcast/ep-5-farchioni-la-managerializzazione-su-misura>

Tabella 14. Informazioni chiave sull'azienda

| | |
|--------------------|--|
| Ragione sociale | Farchioni Olii S.P.A |
| Provincia | Perugia |
| Anno di fondazione | 1780 |
| Settore produttivo | Produzione di olio di oliva da olive prevalentemente non di produzione propria |
| Dipendenti (2022) | ~232 |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 15. La famiglia: la generazione

| | |
|-----------------------|---------------|
| Generazione coinvolta | nona e decima |
|-----------------------|---------------|

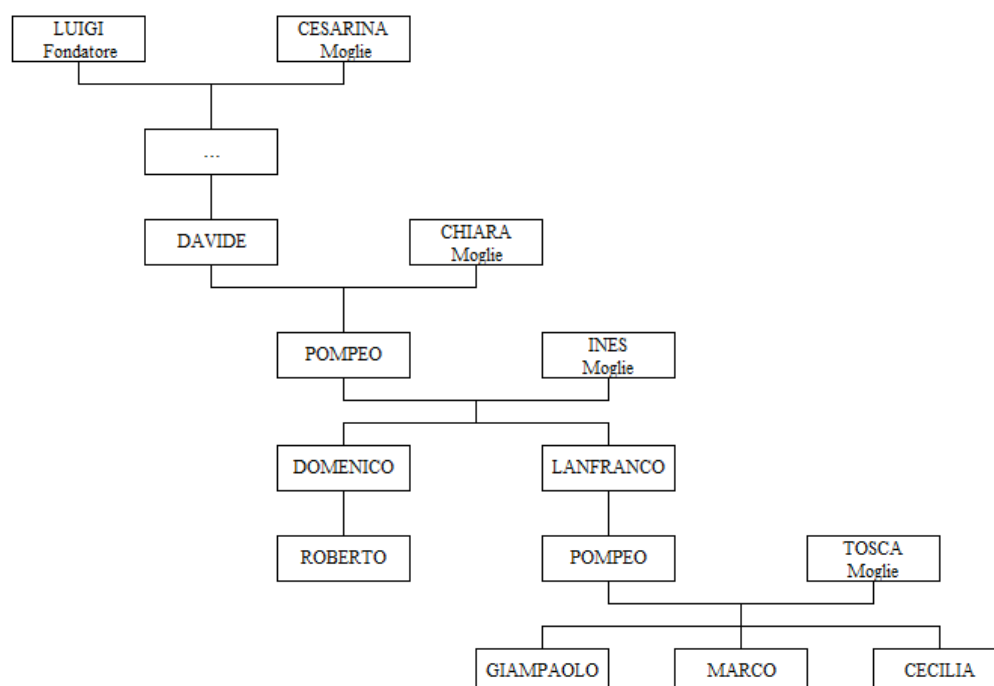
Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 16. Presenza di familiari ed esterni

| | Familiari | Terzi |
|------------|-----------|-------|
| Proprietà | ✓ | X |
| Governance | ✓ | X |
| Management | ✓ | ✓ |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Figura 8. Albero genealogico



Fonte: <https://www.farchioni.it/>

3.7 Caso aziendale Latteria Montello¹⁴⁴

Latteria Montello, nota con il nome del brand Nonno Nanni, è un'azienda familiare trevigiana, giunta alla terza generazione e operante nel settore alimentare, nel quale svolge l'attività di produzione e vendita di prodotti caseari freschi.

3.7.1 Profilo dell'azienda

Latteria Montello Spa ha sede legale a Giavera del Montello (TV) e possiede uno stabilimento che si estende su un'area di 20.000 m², cui si aggiungono 5000 m² di depuratore e 2000 m² di spazio riservato ai servizi¹⁴⁵.

La proprietà è nelle mani della famiglia Lazzarin e l'azienda è guidata dalla terza generazione (gli otto nipoti di Giovanni), mentre la quarta generazione, rappresentata da venti discendenti, alcuni dei quali sono già trentenni, comincia ad entrare in azienda¹⁴⁶.

Silvia Lazzarin è l'attuale presidente e co-amministratore, insieme ai cugini Gianni ed Alessandro¹⁴⁷.

Dopo la laurea in Lingue e Letterature Straniere Moderne, Silvia inizia a lavorare nell'azienda di famiglia e diventa Responsabile Marketing e Comunicazione. Si occupa, quindi, dell'identità del brand, coordina le strategie di comunicazione e di prodotti, pianifica gli eventi, le sponsorizzazioni e le campagne pubblicitarie in televisione.

Ha, inoltre, integrato le strategie di marketing con quelle finalizzate alla riduzione dell'impatto ambientale e all'impegno sociale dell'impresa¹⁴⁸.

Gli altri nipoti del fondatore sono responsabili delle principali funzioni organizzative. Ad esempio, Alessandro, Mirca e Tiziana sono rispettivamente Responsabile della produzione, Responsabile degli acquisti e Responsabile della finanza e del personale.

Nel *top management team* sono presenti anche membri non familiari.

Si può quindi affermare che i ruoli sono stati suddivisi tenendo conto delle competenze, dell'abilità e della formazione scolastica di ciascuno.

La diversità di talento, conoscenze, carattere e storie non viene utilizzata all'interno della famiglia come motivo di prevaricazione o conflitto, ma come elemento positivo per la crescita e lo sviluppo aziendale¹⁴⁹.

I cugini hanno poi deciso di iniziare a pianificare in anticipo il prossimo passaggio generazionale, fissando un rigido accordo. Coloro che sceglieranno di restare in azienda

¹⁴⁴ I dati relativi a questo caso studio sono stati reperiti dal sito ufficiale dell'azienda <https://www.nonnonanni.it/>. Le informazioni relative ai dati di bilancio sono state reperite attraverso la banca dati AIDA <https://www.aidabvinfo.com>. Ulteriori fonti utilizzate sono: Il Gazzettino (https://www.ilgazzettino.it/nordest/treviso/imprese_familiari_passaggio_generazionale_come_fare-7264852.html), Corriere della Sera (https://www.ilgazzettino.it/nordest/treviso/imprese_familiari_passaggio_generazionale_come_fare-7264852.html), Largo Consumo (<https://www.largoconsumo.info/062012/LatteriaMontelloLattieroCaseariLatteManagementDonna105-0612.pdf>), SDA Bocconi (<https://www.sdobocconi.it/sda-bocconi-insight/il-meglio-del-piccolo/organizzazione-risorse-umane-e-processi-strategia-imprenditorialita-e-governance/il-valore-del-rispetto-a-lezione-da-nonno-nanni>), HORECA (<https://horecanews.it/nonno-nanni-riceve-il-premio-industria-felix>), il bilancio di sostenibilità 2022 redatto dall'azienda, l'intervista a S.Lazzarin (presidente e co-amministratore), 8/02/2021 (<https://www.war-room.it/business/15-1-silvia-lazzarin-nonno-nanni/>) e l'intervista ad A.Lazzarin (amministratore), 14/11/2022 (<https://www.elite-network.com/it/voci-d-elite-podcast/ep-4-nonno-nanni-e-gli-ingredienti-del-successo>)

¹⁴⁵ <https://www.nonnonanni.it/70-anni-di-storia/>

¹⁴⁶ https://www.ilgazzettino.it/nordest/treviso/imprese_familiari_passaggio_generazionale_come_fare-7264852.html

¹⁴⁷ "Nonno Nanni, ambizioni globali. E presenta il bilancio sostenibile", Corriere della Sera, 23/01/2024,

https://www.corriere.it/economia/aziende/24_gennaio_23/nonno-nanni-ambizioni-globali-presenta-bilancio-sostenibile-c93c53e2-b985-11ee-8aa6-3680458504a6.shtml

¹⁴⁸ <https://www.largoconsumo.info/062012/LatteriaMontelloLattieroCaseariLatteManagementDonna105-0612.pdf>

¹⁴⁹ <https://www.sdobocconi.it/sda-bocconi-insight/il-meglio-del-piccolo/organizzazione-risorse-umane-e-processi-strategia-imprenditorialita-e-governance/il-valore-del-rispetto-a-lezione-da-nonno-nanni>

dovranno rispettare norme precise e sottoscritte e condivise da tutti: conseguire una laurea, con voti alti, conoscere l'inglese, fare prima qualche esperienza lavorativa all'estero.

3.7.2 Storia

Nel 1947, Giovanni Lazzarin, detto “Nanni”, inizia la produzione del primo stracchino in un piccolo laboratorio caseario a Treviso¹⁵⁰.

Nel 1970, viene costruito il primo stabilimento per i formaggi freschi a Giavera del Montello (TV).

Negli anni '80, l'azienda passa nelle mani dei suoi tre figli – Luigi, Armando e Bruno - i quali aumentano la capacità produttiva, seguendo gli insegnamenti del padre e, nel contempo, le nuove tendenze dei consumatori. Decidono pertanto di concentrare la produzione soltanto sui formaggi freschi e di indirizzare le vendite verso la Grande Distribuzione, che consente di arrivare al consumatore in tempi molto brevi.

Negli anni successivi lo stabilimento si ingrandisce e l'attività evolve: nel 1985, nasce il brand Nonno Nanni e, tre anni dopo, inizia la produzione di uno dei formaggi più apprezzati di questa linea, lo Squaquerello.

Viene, quindi, introdotto un nuovo tipo di *packaging* per preservare al meglio le proprietà dei prodotti e la loro distribuzione e notorietà si diffondono in tutta Italia.

Nel 1994, la terza generazione della famiglia Lazzarin (rappresentata dai nipoti di Nanni) prende il testimone dell'impresa che continua a crescere ed entra nel mercato degli gnocchi e delle crespelle, con la nascita del brand Nonna Rina.

L'anno successivo, Latteria Montello diventa una SpA e si espande ulteriormente, attraverso la creazione di nuovi impianti e la distribuzione dei prodotti all'estero.

Nel 1998, il lancio dello stracchino allo yogurt, prima, e dello stracchino con fermenti probiotici, poi, rende evidente la capacità innovativa dell'azienda, anche in un settore di mercato ritenuto “tradizionale”.

A seguire, nel 2000, nasce il brand Ca' Serena e viene perfezionato l'impianto di coagulazione, il più grande in Europa per la produzione di formaggi freschi.

Nel 2019, l'azienda acquisisce il controllo del Caseificio Tonon, di Zero Branco (TV), specializzato nella produzione di mozzarelle. L'operazione rientra in una strategia di crescita, con l'ampliamento della gamma per entrare in nuovi canali di distribuzione.

Negli ultimi anni, la Latteria Montello, oltre alla vocazione innovativa e all'attenzione verso la qualità dei prodotti, promuove politiche sostenibili, dotandosi di un impianto fotovoltaico per la produzione elettrica e di un depuratore biologico per convogliare le acque reflue.

Nel 2022, l'azienda ottiene l'Alta Onorificenza da parte del Comitato Scientifico di Industria Felix, destinato alle imprese italiane che si distinguono per competitività, affidabilità finanziaria e sostenibilità. Secondo Cerved, essa si posiziona tra le eccellenze

¹⁵⁰ “Bilancio di sostenibilità 2022”, https://www.nonnonanni.it/wp-content/uploads/NONNONANNI_Bilancio_sostenibilita_2022.pdf

aziendali per quanto riguarda la crescita gestionale e la solidità finanziaria nella Regione Veneto¹⁵¹.

3.7.3 La crisi da pandemia da Coronavirus

La crisi pandemica non ha ostacolato l'attività produttiva dell'azienda, la quale, nonostante il momento particolarmente difficile, ha aumentato le vendite ed implementato il proprio fatturato.

Si è riusciti a soddisfare la domanda in aumento, grazie alla collaborazione dei dipendenti che hanno lavorato a pieno ritmo.

Nel 2020, la crescita del fatturato è stata del +18% rispetto al 2018, e, alla fine del 2022, esso si è attestato sui 117,6 milioni di euro¹⁵². Nel 2020, il reddito operativo ha avuto un incremento del 45% rispetto al 2018, il che evidenzia una gestione efficiente del core business dell'azienda.

Tra il 2018 e il 2020, gli indici di redditività, ROI, ROA, ROS, sono rimasti pressoché invariati, anche se hanno registrato, invece, un decremento nel 2021: di -37% per il ROI, di -38% per il ROA e di -39% per il ROS. Nonostante questa decrescita, il costo del lavoro non è diminuito, anzi è aumentato, a conferma che anche nei momenti di incertezza economica non si è fatto ricorso al licenziamento.

Gli indici di indebitamento - sia a breve che a lungo termine - sono rimasti pressoché costanti, denotando un continuo equilibrio delle fonti finanziarie.

Inoltre, nel 2022, l'azienda ha migliorato la tempistica d'incasso dei propri crediti, rispetto al 2018 (passando da una durata media di 67,54 giorni ad una di 52,32 giorni) e anche la tempistica di pagamento dei propri debiti (passando da una durata media di 78,56 giorni ad una di 69,54 giorni).

Il 2021 ha visto una normalizzazione dei consumi, dopo l'andamento eccezionale del 2020 dovuto alla contrazione dei pasti fuori casa, ed un aumento di quota in vari mercati, principalmente nella vendita dello stracchino e delle robiole.

Buone *performance* sono state realizzate anche all'estero, prevalentemente in Europa (con la Spagna al primo posto) e negli Stati Uniti.

Questi risultati positivi sono stati determinati da una strategia aziendale focalizzata sul forte sostegno al *core business* e sul continuo lavoro di innovazione del prodotto e ricerca della qualità.

Un altro fattore determinante per la resilienza dell'azienda è stato l'atteggiamento positivo della famiglia in una congiuntura così difficile e la sinergia da essa instaurata con tutti i collaboratori e dipendenti.

Questi ultimi hanno proseguito il loro lavoro anche nei periodi di *lockdown* ed hanno ricevuto un aumento stipendiale del 25%. È quanto dichiarato dall'Amministratore

¹⁵¹ <https://horecanews.it/nonno-nanni-riceve-il-premio-industria-felix>

¹⁵² <https://www.aidabvdinfo.com>

Delegato Silvia Lazzarin (terza generazione), in un'intervista dell'8 febbraio 2021, su *War Room Business*¹⁵³.

La stessa ha sostenuto, poi, che battaglie analoghe a quella contro il Covid si possono vincere soltanto attraverso l'unione e la coesione. Altri elementi importanti, ha aggiunto, sono il desiderio di rivincita, l'orgoglio e la positività.

Il ruolo della famiglia, la sua vicinanza ai fornitori, ma anche alla clientela, risultano cruciali per affrontare periodi di turbolenza ed uscirne vincenti.

Tali aspetti sono stati evidenziati anche da Alessandro Lazzarin, per il quale la determinatezza della famiglia ed obiettivi chiari e saldi consentono scelte decisionali immediate, imprescindibili nei momenti di crisi. Importante, inoltre, è la divisione dei ruoli, che in azienda sono ben determinati: ciascuno si occupa di un settore, dal marketing alla parte commerciale. Tuttavia, nonostante la divisione netta dei ruoli, vi è grande condivisione e, una volta la settimana, ci si riunisce per fare il punto della situazione. L'azienda è familiare, ma è supportata da manager esterni competenti in ogni settore, con i quali vi è una reciproca trasmissione di informazioni. Ciò rende tutto il processo decisionale più rapido¹⁵⁴.

Un altro aspetto peculiare e vincente di Latteria Montello è stato il connubio tra tradizione e innovazione perché per la famiglia è fondamentale per preservare l'artigianalità, pur utilizzando processi nuovi e tecnologie avanzate.

Difatti, gli stabilimenti aziendali sono dotati di macchinari all'avanguardia e un impianto di coagulazione fra i più grandi in Europa. Al fine di mantenere le caratteristiche artigianali dei prodotti, diversi impianti vengono progettati dall'azienda stessa e il confezionamento in alcuni casi è realizzato a mano.

L'attenzione verso le materie prime ha portato l'azienda ad instaurare una stretta collaborazione con gli allevatori del territorio. Vi sono famiglie di contadini che da più generazioni forniscono il latte da cui nasce il prodotto.

Le analisi del latte avvengono in laboratorio dove lavorano tecnici qualificati e formati dall'azienda stessa.

La lavorazione segue lo stesso metodo che veniva usato in passato, rispettando i tempi naturali dei prodotti, il clima, la stagione.

Il prodotto finale viene sottoposto a più di 60.000 controlli di qualità e sicurezza annui¹⁵⁵.

Giovanni Lazzarin ha lasciato le redini dell'impresa ai suoi figli all'età di 55 anni, dimostrando grande apertura e lungimiranza in questa decisione di lasciare presto il controllo.

I suoi insegnamenti e i valori in cui credeva sono stati tramandati alle nuove generazioni, le quali vi hanno aggiunto una filosofia innovativa, secondo una strategia precisa ed efficace. Il passaggio generazionale, difatti, non ha impattato negativamente sull'azienda,

¹⁵³ Intervista a S.Lazzarin, 8/02/2021, <https://www.war-room.it/business/15-1-silvia-lazzarin-nonno-nanni/>

¹⁵⁴ Ep 4: Nonno Nanni e gli ingredienti del successo, intervista ad A.Lazzarin, 14/11/2022, <https://www.elite-network.com/it/voci-d-elite-podcast/ep-4-nonno-nanni-e-gli-ingredienti-del-successo>

¹⁵⁵ <https://www.nonnonanni.it/azienda/valori-e-responsabilita/>

ma è diventato un'opportunità per trasferire ai discendenti *know-how* e valori, insieme a quote azionarie e ruoli. La mentalità orientata al futuro, ma che ha come punto di riferimento il passato, è cruciale per prendere decisioni nel presente e, quindi, anche nei momenti di turbolenza economica. Il tempo è un concetto insito nella natura stessa delle imprese familiari ed è un elemento estremamente importante perché l'eredità si trasmetta di generazione in generazione e si crei una base molto stabile.

La famiglia Lazzarin ha dato prova di una visione a lungo termine, che ha contribuito a rendere l'azienda resiliente e solida.

Di fondamentale importanza è stato anche il legame con il territorio che ha portato l'azienda a privilegiare filiere di approvvigionamento locali e a realizzare importanti performance sociali.

Nel 2022, la *supply chain* è stata costituita da fornitori storici italiani per il 92%, dei quali il 35% da fornitori locali veneti¹⁵⁶.

Nello stesso anno, l'azienda ha pubblicato il suo primo report di sostenibilità nel quale vengono messe in rilievo iniziative quali: utilizzo di macchinari ad energia pulita, impiego di bioplastiche e carta per gli imballaggi proveniente da fonti riciclate, donazione di 217 tonnellate di eccedenze alimentari¹⁵⁷.

¹⁵⁶ “Sintesi del Bilancio di sostenibilità 2022”, https://www.nonnonanni.it/wp-content/uploads/NONNONANNI_sintesi_sostenibilita_2022.pdf

¹⁵⁷ “Bilancio di sostenibilità 2022”, https://www.nonnonanni.it/wp-content/uploads/NONNONANNI_Bilancio_sostenibilita_2022.pdf

Tabella 17. Informazioni chiave sull'azienda

| | |
|--------------------|--------------------------------|
| Ragione sociale | Latteria Montello S.P.A |
| Provincia | Treviso |
| Anno di fondazione | 1947 |
| Settore produttivo | Trattamento igienico del latte |
| Dipendenti (2022) | ~305 |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 18. La famiglia: la generazione

| | |
|-----------------------|-------|
| Generazione coinvolta | terza |
|-----------------------|-------|

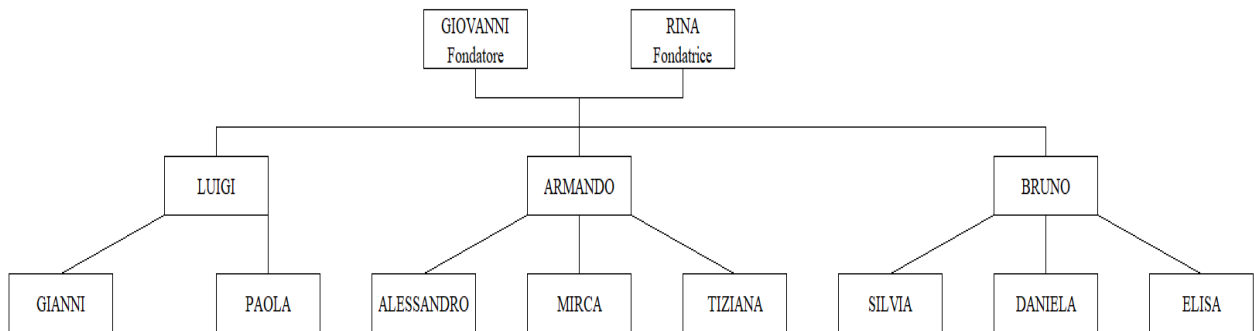
Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 19. Presenza di familiari ed esterni

| | Familiari | Terzi |
|------------|-----------|-------|
| Proprietà | ✓ | X |
| Governance | ✓ | ✓ |
| Management | ✓ | ✓ |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Figura 9. Albero genealogico



Fonte: <https://www.nonnonami.it/>

3.8 Caso aziendale Mulino Marino¹⁵⁸

Il Mulino Marino è un'azienda familiare cuneese, giunta alla terza generazione, che produce varie tipologie di farine - sia macinate a pietra naturale che a cilindri -, semi, legumi e pasta realizzata in collaborazione con un pastificio di Gragnano.

3.8.1 Profilo dell'azienda

Il Mulino Marino si trova a Cossano Belbo (CN), nell'Alta Langa, dove resta uno dei pochi ancora attivi. Possiede 10 mulini a pietra naturale, uno diverso dall'altro, perché per ogni tipo di farina viene utilizzata un'apposita pietra¹⁵⁹.

I suoi prodotti sono venduti in molti Paesi del mondo, prevalentemente in Francia (secondo mercato dopo l'Italia), Germania, Gran Bretagna, Giappone, Stati Uniti.

L'azienda ha un organigramma orizzontale e conta 20 dipendenti, i quali si sono formati sia in Italia che all'estero per la professione di mugnai.

Dagli anni '70, la gestione e la proprietà è nelle mani dei figli del fondatore, Ferdinando e Flavio, e dei suoi nipoti.

Ferdinando è il “mugnaio di famiglia” ed è responsabile commerciale (acquisti-vendita), Flavio è responsabile di produzione insieme al figlio Federico, laureato in Scienze Gastronomiche all'Università di Pollenzo. I figli di Ferdinando: Fausto, laureato in Biologia all'Università degli Studi del Piemonte Orientale, si occupa del controllo di qualità, Fulvio, laureato in Scienze della Comunicazione, si occupa della comunicazione ed è molto attivo nel promuovere il brand sui social.

Ogni membro della famiglia ha un ruolo ben preciso, ma, secondo la tradizione delle imprese familiari, c'è molta sinergia e un continuo passaggio di informazioni.

Collaboratori esterni sono invece responsabili della logistica e dell'amministrazione.

3.8.2 Storia

Le origini dell'impresa risalgono al 1956, quando Felice Marino acquista un mulino a pietra per la macinazione a Cossano Belbo e, insieme alla moglie e ai suoceri, comincia a produrre farine.

Negli anni del boom economico in Italia, le esigenze commerciali dell'azienda cambiano e spingono verso importanti investimenti ed innovazioni. Restano ancora vivi, tuttavia, il forte legame con le tradizioni e l'attenzione verso la qualità.

Così, nel 1968, viene installato un moderno mulino a cilindri per la produzione di farine raffinate, mantenendo ed ampliando la tecnica di macinazione a pietra naturale con tre palmenti risalenti alla fine dell'800¹⁶⁰.

¹⁵⁸ I dati attraverso i quali è stato condotto questo studio provengono dal sito web dell'azienda (<https://www.mulinomarino.it>), contatti diretti con l'azienda (tramite email ed intervista telefonica della durata di 21 minuti effettuata il 9 Febbraio 2024 a Fausto Marino, Responsabile del controllo qualità). Le informazioni relative ai dati di bilancio sono state reperite attraverso la banca dati AIDA <https://www.aidabvdinfo.com>.

¹⁵⁹ <https://www.mulinomarino.it/it/i-perche>

¹⁶⁰ <https://www.mulinomarino.it/it/la-storia>

Negli anni successivi, continua la modernizzazione degli impianti di macinazione e vengono realizzati sistemi di trasporto pneumatico per ridurre i consumi energetici.

Nel 1987, il vecchio impianto di pulitura viene sostituito con uno più avanzato.

Nel 1994, prende il via la trasformazione di cereali biologici certificati realizzata sia a pietra che a cilindri e, tre anni dopo, inizia la macinazione di cereali alternativi al frumento (farro, grano, segale, riso).

L'azienda continua il suo percorso di evoluzione e, nel 1998, nasce la filiera del cereale primordiale Enkir, frutto di anni di studi e sperimentazioni.

Le coltivazioni di Enkir sono protette da norme molto rigide e da una DOC nella zona. La famiglia ha instaurato un rapporto di grande collaborazione con i coltivatori di questo cereale i quali si impegnano a rispettare gli standard qualitativi richiesti, migliorando la condizione e la resa dei campi. Mulino Marino garantisce l'acquisto di tutto il loro raccolto di grano Enkir, dando un grande contributo allo sviluppo economico e sociale della zona e assicurando la tracciabilità e la sicurezza del prodotto finale.

Nel 2007, viene installato un impianto fotovoltaico per azionare i mulini e, nel 2016, viene creato un nuovo impianto molitorio dove le farine di tipo 0 e di tipo 00 sono macinate su una superficie più ampia che ne accresce la qualità.

3.8.3 La crisi da pandemia da Coronavirus

L'azienda ha reagito in maniera efficace alla crisi pandemica, aumentando il proprio fatturato che, nel 2022, si è attestato sugli 8,240 milioni, con una crescita del 16% rispetto al fatturato del 2018 (7,076 milioni)¹⁶¹.

Sempre nel 2022, l'indice di liquidità ha raggiunto i 7,51 - con un incremento del 12% rispetto al 2018 (6,69).

Il tasso di rotazione del capitale investito è rimasto pressoché costante fino al 2022, mentre gli indici di redditività, ROE, ROA, ROS solo tra il 2018-2020. Essi hanno, infatti, registrato un lieve decremento nel 2021 che è stato di -19% per il ROE, di -25% per il ROA e di -21% per il ROS. Nonostante questa decrescita, il costo del lavoro non è diminuito, anzi è aumentato, a conferma che anche nei momenti difficili non si è fatto ricorso al licenziamento.

Nel corso della pandemia, l'attività non ha subito nessun arresto e il lavoro è proseguito a ritmo molto sostenuto, perché la domanda è aumentata in maniera considerevole.

Questa situazione ha spinto il Mulino Marino ad accelerare il processo di digitalizzazione, grazie alla collaborazione con alcune aziende operanti nel settore tecnologico.

Nel 2021, pertanto, l'impresa ottiene la certificazione 4.0 per l'ottimizzazione dei processi produttivi e per il risparmio energetico.

Tutte le fasi del processo produttivo, dal momento dell'arrivo dei cereali, fino al prodotto finito, vengono tracciate grazie agli strumenti informatici. Si ha così una completezza di

¹⁶¹ <https://www.aidabvdinfo.com>

informazioni sulla qualità e la sicurezza dei prodotti, vantaggiosa sia per l'azienda che per i clienti¹⁶².

Nello stesso anno, la famiglia decide di produrre farine 100% biologiche certificate e completa così la sua transizione verso il biologico. Data l'elevata biodiversità di questi prodotti, cambia anche lo stile di macinazione. Viene effettuato un *remapping* dei macchinari preparatori alla fase della macinazione (selezione, pulizia, messa a riposo dei chicchi). Le macchine utilizzate sono di ultima generazione e consentono di ottenere farine di ottima qualità. Inoltre, ogni macchinario è impostato tenendo conto del tipo di cereale utilizzato, in maniera da preservarne intatte le proprietà.

La propensione della famiglia Marino al rispetto della natura, delle tradizioni e dei consumatori, ha fatto sì che, nella storia del mulino, non venissero mai utilizzati elementi chimici che alterassero la qualità dei prodotti finali.

I cereali sono di filiera italiana e provengono da coltivazioni biologiche di contadini, con i quali sono stati instaurati rapporti solidi e duraturi.

Secondo Fausto Marino, l'adozione di scelte volte a promuovere comportamenti responsabili verso il territorio (che ha dato molto all'azienda), la costruzione di legami saldi con la comunità circostante e il desiderio di tramandare nel tempo un'azienda stabile e affidabile, hanno contribuito a superare con successo la crisi pandemica.

¹⁶² Intervista telefonica a Fausto Marino, 9/02/2024.

Tabella 20. Informazioni chiave sull'azienda

| | |
|--------------------|-----------------------|
| Ragione sociale | Marino Felice S.R.L |
| Provincia | Cuneo |
| Anno di fondazione | 1956 |
| Settore produttivo | Molitura del frumento |
| Dipendenti (2022) | 20 |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 21. La famiglia: la generazione

| | |
|-----------------------|-----------------|
| Generazione coinvolta | seconda e terza |
|-----------------------|-----------------|

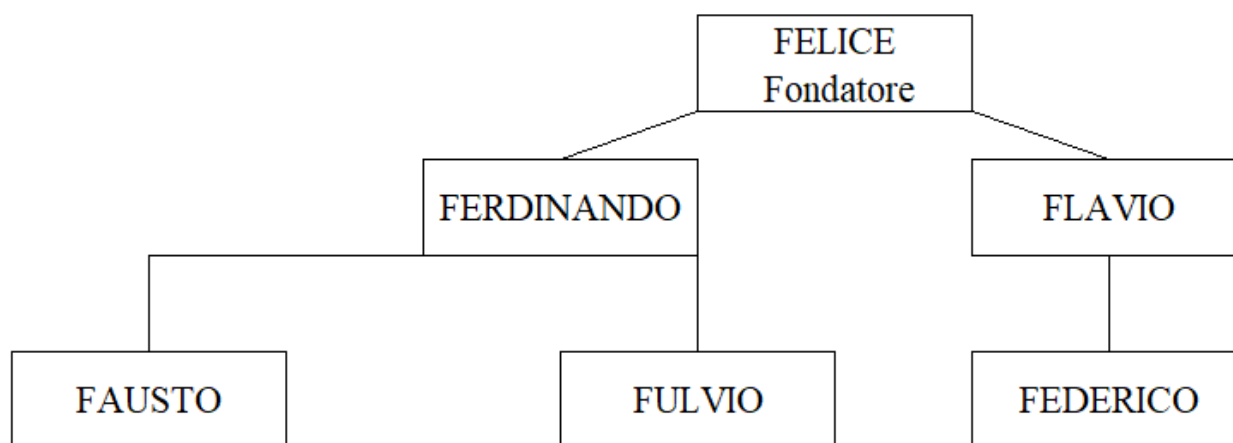
Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 22. Presenza di familiari ed esterni

| | Familiari | Terzi |
|------------|-----------|-------|
| Proprietà | ✓ | X |
| Governance | ✓ | X |
| Management | ✓ | X |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Figura 10. Albero genealogico



Fonte: Intervista telefonica a Fausto Marino, 9/02/2024.

3.9 Caso aziendale Loacker¹⁶³

Loacker S.p.a. è un'azienda dolciaria altoatesina a conduzione familiare da tre generazioni. Oggi è leader mondiale nel mercato dei wafer ed è specializzata nella produzione di dolci al cioccolato.

3.9.1 Profilo dell'azienda

Loacker S.p.a gestisce due stabilimenti - uno ad Auna di Sotto (BZ) e l'altro ad Heinsel, nel Tirolo Orientale - e sette Loacker Stores monomarca, situati in Veneto, Trentino-Alto Adige, Austria e negli Emirati Arabi. Ha aperto, inoltre, filiali di vendita dirette in Germania e negli Stati Uniti.

La proprietà è nelle mani della famiglia e alla guida dell'impresa vi sono i nipoti del fondatore Alfons Loacker: Ulrich Zuenelli (Direttore esecutivo), Andreas Loacker (responsabile del reparto Sviluppo), Martin Loacker (Presidente del CdA)¹⁶⁴.

Sia nel *board* che nel *management* sono presenti membri non familiari, come Kai Panholzer, Alexandra Leitner.

Loacker conta oltre mille dipendenti, registra circa 1.060 milioni di pezzi prodotti, per un totale di 38.346 tonnellate di dolci venduti nel 2022¹⁶⁵.

Di questi, il 26% è venduto in Italia e il 74% all'estero¹⁶⁶. Loacker esporta, infatti, i suoi prodotti in oltre 110 Paesi nel mondo.

Dopo l'Italia, tra i maggiori paesi consumatori troviamo l'Arabia Saudita, Israele, Emirati Arabi, Cina, Stati Uniti, Canada. In Europa, sempre dopo l'Italia, i mercati principali sono la Germania, la Francia, la Gran Bretagna e i Paesi dell'Est.

3.9.2 Storia

Le origini di questa realtà produttiva risalgono al 1925, quando Alfons Loacker apre una pasticceria nel cuore di Bolzano e crea la prima "cialda di Bolzano", ovvero il wafer¹⁶⁷.

Nel 1958, nella direzione aziendale entra la seconda generazione, con i figli Armin e Christine Loacker, e inizia la conversione ad una produzione standardizzata e meccanizzata.

L'azienda si evolve, grazie soprattutto all'intervento di Armin, che, dopo aver studiato in Svizzera, cerca di implementare l'attività, sia in termini di quantità, che di qualità. La sua

¹⁶³ I dati relativi a questo caso studio sono stati forniti direttamente dall'azienda (M.Gschwenter, Head of HR), che ho contattato via email il 02/01/2024, dal suo sito web <https://www.loacker.it/>. Le informazioni relative ai dati di bilancio sono state reperite attraverso la banca dati AIDA <https://www.aidabvinfo.com>. Ulteriori fonti utilizzate sono: Forbes (<https://forbes.it/eccellenza/loacker-2/>), Il Sole 24 Ore (<https://www.ilsole24ore.com/art/i-wafer-loacker-star-estero-focus-innovazione-e-joint-venture-AFq7Fe4B>), (<https://www.ilsole24ore.com/art/loacker-60-milioni-investiti-sostenibilita-filiera-AEWMQSh>), (<https://www.ilsole24ore.com/art/loacker-60-milioni-investiti-sostenibilita-filiera-AEWMQShB>) e (<https://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2019/12/02/loacker-brimi-insieme-primi-impianto-altoatesino-latte-polvere/>), NordEst Economia (<https://nordesteconomia.gelocal.it/impreses/2020/08/07/news/loacker-fatturato-in-crescita-del-14-a-355-milioni-1.39170241>) e (<https://nordesteconomia.gelocal.it/impreses/2022/08/12/news/loacker-non-conosce-crisi-281-milioni-di-fatturato-e-1-miliardo-di-wafer-venduti-1.41629379>), AgriSole Il Sole 24 Ore (<https://www.agrisole.ilsole24ore.com/art/impreses/2023-02-27/loacker-chiude-fatturato-2022-418-milioni-euro-52percento-ultimi-dieci-anni-121953.php?uid=AEouxuC>) e il report sulla sostenibilità 2020 redatto dall'azienda (https://www.loacker.com/mediaObject/02_About-us/Sustainability/Loacker_Report_sulla_sostenibilit%C3%A0-2020/original/Loacker+report+sulla+sostenibilit%C3%A0++2020.pdf)

¹⁶⁴ "Speciale 100 eccellenze italiane 2023", 10/03/2023, <https://forbes.it/eccellenza/loacker-2/>

¹⁶⁵ <https://www.loacker.it/it/informazioni-sulla-nostra-azienda>

¹⁶⁶ "I wafer Loacker star all'estero, focus su innovazione e joint venture", Il Sole 24 Ore, 15/12/2023, <https://www.ilsole24ore.com/art/i-wafer-loacker-star-estero-focus-innovazione-e-joint-venture-AFq7Fe4B>

¹⁶⁷ <https://www.loacker.it/it/la-storia-di-una-famiglia>

ricerca costante delle materie prime più idonee verrà trasmessa ai suoi figli e diventerà uno degli obiettivi prioritari dell'azienda.

Altri cambiamenti decisivi avvengono negli anni 1967-69: l'utilizzo del forno automatizzato per wafer fa aumentare notevolmente la produzione e la confezione "salva-freschezza" incentiva la distribuzione al di fuori dell'Alto Adige.

Nel 1974, la produzione si sposta ad Auna di Sotto e, da piccolo laboratorio di pasticceria regionale, Loacker diventa realtà industriale.

L'anno successivo, la distribuzione delle cialde si estende dapprima nel Nord Italia, e, successivamente, in tutto il mondo.

Nel 1996 la gestione dell'impresa passa alla terza generazione, con i nipoti di Alfons: Ulrich, Andreas e Martin.

Nel 1999 viene aperto un nuovo stabilimento ad Heinfels, nel Tirolo Orientale, a mille metri di altitudine. La scelta del luogo, nel cuore delle Dolomiti, nasce dal forte legame della famiglia con questo territorio, il cui ambiente naturale ha un ruolo di primaria importanza per la creazione di prodotti di eccellenza.

A confermare questa vicinanza al territorio è il logo Loacker, in cui è ritratto lo Sciliar, uno dei massicci più imponenti delle Alpi.

Nel biennio 2007-2008, nasce la linea di caffetterie, presenti a Bolzano, nel Brennero ed in Austria, da un'idea di Martin Loacker.

Grazie alle intuizioni produttive e alle strategie innovative, unite alle tradizioni tramandate di generazione in generazione, il marchio e i prodotti Loacker ottengono nel tempo numerosi riconoscimenti ed apprezzamenti.

3.9.3 La crisi da pandemia da Coronavirus

La crisi economica causata dal Covid-19 non ha impattato sull'azienda, come dimostrano i risultati ottenuti in quel periodo ed in quello post-pandemia.

Nel 2020, la domanda è aumentata, poiché con i *lockdown*, le richieste di biscotti e di altri prodotti dolciari hanno avuto un notevole incremento. Per poter far fronte alla richiesta e coordinare al meglio le consegne, sono stati mantenuti attivi i servizi indispensabili al fine di garantire la continuità della *supply chain* e la massima disponibilità delle merci offerte.

L'azienda ha elaborare un piano strutturato al fine di gestire al meglio la crisi, focalizzando l'attenzione non soltanto sulla catena di fornitura, ma anche sui processi produttivi e sulla comunicazione interna ed esterna.

Essa è riuscita anche a sviluppare il proprio *business* in mercati lontani come quelli medio orientali, cinese ed australiano. Questi ultimi due hanno riportato una crescita, nel 2021, rispettivamente del 47% e 32%¹⁶⁸.

A partire dal 2018, l'azienda ha aumentato significativamente il proprio fatturato, registrando, poi nel 2022, un incremento del 14% rispetto al fatturato medio dei 4 anni

¹⁶⁸ <https://nordesteconomia.gelocal.it/imprese/2022/08/12/news/loacker-non-conosce-crisi-281-milioni-di-fatturato-e-1-miliardo-di-wafer-venduti-1.41629379>

precedenti¹⁶⁹. L'incremento dei ricavi ha influito anche sulla crescita dell'utile netto (nel 2022 circa 6 milioni) e su quella del tasso di rotazione del capitale investito.

Sempre nel 2022, l'azienda ha evidenziato sia una diminuzione della durata media di incasso dei crediti (54,38 giorni), che una diminuzione della durata media di pagamento dei debiti (63,48 giorni) rispetto alla durata media pre-pandemia, rispettivamente di 85,27 e di 124,07 giorni.

Nonostante il momento difficile causato dalla pandemia, nel 2020, l'azienda ha investito molto in alcuni progetti per il controllo della qualità delle nocciole, della vaniglia e del latte in polvere, a conferma del grande spirito di imprenditorialità.

Tra le iniziative più rilevanti, si citano:

- l'utilizzo di latte in polvere auto-prodotto nello stabilimento di Vandoies, sorto dalla *join-venture* con l'azienda casearia Brimi di Bressanone (BZ) e con investimenti pari a 38 milioni di euro¹⁷⁰. Questa iniziativa rientra nel percorso verso la sostenibilità che l'azienda persegue da tempo.
- la presentazione del piano di *supply chain*, dedicato alla coltivazione di pregiate bacche di vaniglia Bourbon in Madagascar, in collaborazione diretta con cooperative di agricoltori del luogo¹⁷¹.
- lo sviluppo dell'iniziativa "Nocciolati Italiani", in collaborazione con Intesa San Paolo, per lo sviluppo di una filiera per la coltivazione di nocciole 100% *Made in Italy*. Le regioni interessate sono sei e si trovano nel Nord e nel Centro Italia. Il principale punto di produzione è tuttavia costituito dalle due tenute Loacker in Toscana¹⁷². Gli agricoltori coinvolti in questo progetto di filiera seguono un protocollo agronomico per la fornitura di nocciole a lungo termine e si impegnano ad adottare comportamenti e principi ispirati alla sostenibilità.

Nel 2022, Loacker ha lanciato nuovi prodotti, tra cui il gelato biscotto – in collaborazione con Sammontana –, la variante della serie Bontà e Benessere, che contiene una ridotta quantità di zuccheri e la gamma Multicereali.

L'intento è stato quello di potenziare l'impegno verso la sostenibilità ambientale e sociale e accelerare la diversificazione dell'offerta produttiva.

L'attenzione nei confronti dei gusti e delle nuove tendenze dei consumatori e, di conseguenza, il miglioramento dei processi produttivi, sono state ulteriori intuizioni vincenti. Le nuove linee di prodotto sono nate proprio dall'idea di soddisfare l'esigenza sempre più diffusa di seguire un'alimentazione sana e nutriente.

Per il lancio dei nuovi prodotti, l'azienda ha aumentato il budget di finanziamento per la comunicazione (di cui il 30/40% nel digitale) e lo ha poi raddoppiato l'anno successivo, quando ha proseguito la sua attività di innovazione e di sperimentazione. Le novità in termini di prodotto – realizzate dal comparto ricerca e sviluppo, che conta 80 addetti –

¹⁶⁹ <https://www.aidabvdinfo.com>

¹⁷⁰ "Il cielo sopra San Marco. L'economia e il lavoro, i giovani e la società, le imprese e le startup qui a Nordest", Il Sole 24 Ore, 02/12/2019,

<https://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2019/12/02/loacker-brimi-insieme-primi-impianto-altoatesino-latte-polvere/>

¹⁷¹ <https://www.loacker.it/it/vaniglia-bourbon-dal-madagascar>

¹⁷² <https://www.ilsole24ore.com/art/loacker-60-milioni-investiti-sostenibilita-filiera-AEWMQSh>

hanno riportato un fatturato dell'11% e tra di esse, le linee *Peanut Butter* e *Biscuits*, hanno consentito al marchio Loacker di vincere il premio prodotto dell'anno 2023¹⁷³.

Le performance e i risultati vincenti di questi ultimi anni derivano da strategie messe in campo dai cugini Andreas Loacker e Ulrich Zuenelli, i quali si sono focalizzati soprattutto su innovazione e diversificazione di prodotto e sostenibilità.

L'attenzione verso le nuove tendenze dei consumatori e la ricerca di materie prime di alta qualità hanno sempre caratterizzato la filosofia dell'azienda e in quest'ottica essa ha puntato su un approvvigionamento sostenibile e proveniente dall'agricoltura biologica.

Negli ultimi tempi, Loacker ha investito grosse somme di denaro (60 milioni di euro nel 2020) sulla sostenibilità della filiera, come evidenziato dai progetti avviati¹⁷⁴.

Le materie prime provengono preminentemente da fornitori locali o comunque vicini (Italia, Austria, Germania) e laddove esse siano coltivate fuori dall'Europa (Sud America o Africa Occidentale), si cerca di trasferirvi tecniche, capacità e conoscenze¹⁷⁵.

La selezione accurata degli ingredienti rientra negli obiettivi aziendali di assicurare alti standard qualitativi ai consumatori.

L'azienda si prefigge anche di garantire condizioni e ambiente di lavoro sani e sicuri a tutte le persone coinvolte nel *business* (dipendenti, fornitori, collaboratori).

L'impegno nella tutela dell'ambiente (messo sempre in evidenza nel report sulla sostenibilità che l'impresa ha redatto¹⁷⁶), si traduce empiricamente in *performance* volte a ridurre le emissioni di anidride carbonica (grazie agli impianti fotovoltaici e al recupero del calore), a diminuire il trasporto a vuoto e ad utilizzare elettricità verde.

I dati qui sopra riportati evidenziano come tra i fattori principali che hanno consentito all'impresa di performare con successo nel periodo di pandemia vi sono: innovazione di prodotto e di processo, vantaggio competitivo derivato dalla qualità e affidabilità del prodotto, capacità di cogliere le richieste dei consumatori e di soddisfarle in modo rapido, tutela dell'ambiente e del territorio, attaccamento alle tradizioni e alle radici, coesione e condivisione in seno alla famiglia.

¹⁷³ “I wafer Loacker star all'estero, focus su innovazione e joint venture”, Il Sole 24 Ore, 15/12/2023, <https://www.ilsole24ore.com/art/i-wafer-loacker-star-estero-focus-innovazione-e-joint-venture-AFq7Fe4B>

¹⁷⁴ “Loacker: 60 milioni investiti sulla sostenibilità della filiera”, Il Sole 24 Ore, 28/06/2022, <https://www.ilsole24ore.com/art/loacker-60-milioni-investiti-sostenibilita-filiera-AEWMQShB>

¹⁷⁵ <https://www.loacker.it/it/filiera-sostenibile>

¹⁷⁶ “Report sulla sostenibilità 2020”, https://www.loacker.com/mediaObject/02_About-us/Sustainability/Loacker_Report_sulla_sostenibilit%C3%A0-2020/original/Loacker+report+sulla+sostenibilit%C3%A0++2020.pdf

Tabella 23. Informazioni chiave sull'azienda

| | |
|--------------------|--|
| Ragione sociale | A.Loacker S.P.A |
| Provincia | Bolzano |
| Anno di fondazione | 1925 |
| Settore produttivo | Produzione di fette biscottate e di biscotti; produzione di prodotti di pasticceria conservati |
| Dipendenti (2022) | ~1000 |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 24. La famiglia: la generazione

| | |
|-----------------------|-------|
| Generazione coinvolta | terza |
|-----------------------|-------|

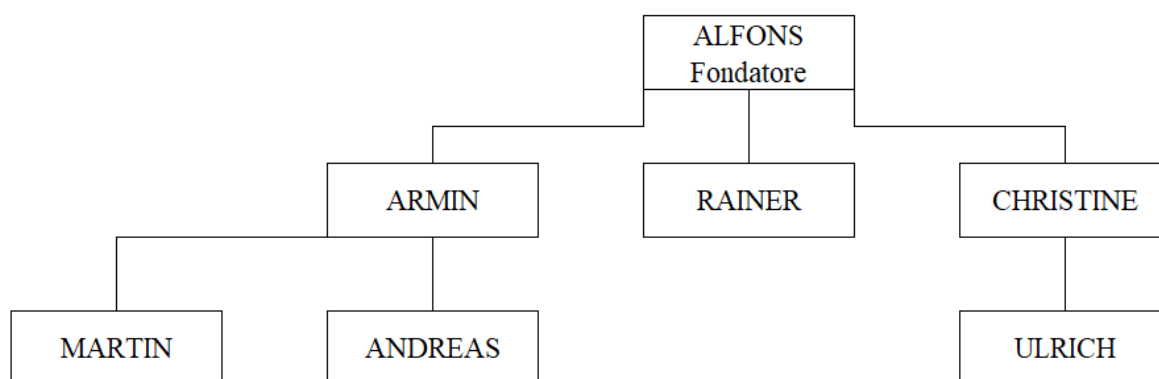
Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 25. Presenza di familiari ed esterni

| | Familiari | Terzi |
|------------|-----------|-------|
| Proprietà | ✓ | X |
| Governance | ✓ | ✓ |
| Management | ✓ | ✓ |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Figura 11. Albero genealogico



Fonte: <https://www.loacker.it/>

3.10 Caso aziendale Rummo¹⁷⁷

Rummo SpA è un'impresa familiare del settore alimentare, specializzata nella produzione e commercializzazione di pasta. Ha sede a Benevento ed è giunta alla sesta generazione.

3.10.1 Profilo del Gruppo

Il Gruppo conta circa 160 dipendenti ed esporta in oltre 60 Paesi nel mondo¹⁷⁸. Dopo l'Italia, i mercati principali sono quelli europei (Francia, Germania, Gran Bretagna, Olanda, Finlandia e Svizzera), quello nord americano e quello giapponese¹⁷⁹. Nel 2021 il fatturato all'estero è pari a circa il 35% del totale.

Rummo ha due sedi produttive in Italia – quella storica di Benevento e l'altra di Sozzago – e due filiali a Lione e a New York.

La proprietà dell'azienda è da sempre nelle mani della famiglia Rummo ed è guidata da Cosimo Rummo (Amministratore Delegato e Presidente) e da suo figlio Antonio (Direttore dell'export), rispettivamente quinta e sesta generazione¹⁸⁰. Essi sono coadiuvati da consiglieri non appartenenti alla famiglia e presenti anche nel *management*.

3.10.2 Storia

La nascita dell'azienda risale formalmente al 1846 (ma già agli inizi dell'ottocento Agnello Rummo svolge l'attività di “*mastro ammolatore*”¹⁸¹), anno in cui Antonio Rummo fa costruire il primo mulino per la macinazione del grano, a Benevento¹⁸².

Nel 1860, inizia a produrre pasta con semola di grano duro e, insieme al fratello, fa edificare altri molini, sempre nel beneventano.

Nel 1935, l'attività si trasferisce nel centro storico di Benevento e si trasforma in Società per Azioni.

Nel 1991, con la costruzione del nuovo pastificio, l'azienda si concentra soltanto sulla produzione di pasta, che diventa il core business del brand.

Gli anni che vanno dal 1997 al 2002, vedono un importante sviluppo economico e produttivo dell'impresa che realizza diversi investimenti per ottenere certificazioni di qualità internazionali e per ridurre l'impatto ambientale dei processi produttivi e i consumi energetici.

¹⁷⁷ I dati relativi a questo caso studio sono stati reperiti dal sito ufficiale dell'azienda <https://www.pastarummo.it/>. Le informazioni relative ai dati di bilancio sono state reperite attraverso la banca dati AIDA <https://www.aidabvdfinfo.com>. Ulteriori fonti utilizzate sono: Il Sole 24 Ore (<https://www.ilsole24ore.com/art/rummo-pastificio-salvo-anche-grazie-social-boicottato-web-la-visita-salvini-AFZA6YRC>), Distribuzione Moderna (<https://distribuzionemoderna.info/intervista/rummo-una-tradizione-costantemente-aggiornata>), Corriere della Sera (https://www.corriere.it/economia/aziende/20_febbraio_28/pastificio-rummo-seconda-vita-l-alluvione-0e636e4e-5711-11ea-b89d-a5ca249e9e1e.shtml), (https://www.corriere.it/16_giugno_17/beneventocosi-famiglia-tiene-mani-pasta-150-anni-f00cecb4-3233-11e6-9479-1c0658e56669.shtml) e (https://napoli.corriere.it/notizie/cronaca/20_aprile_10/pastificio-rummo-bonus-500-euro-dipendenti-polizza-covid-2543f5fe-7b3b-11ea-95a0-639f277660ba.shtml), Ansa (https://www.ansa.it/campania/notizie/2021/06/09/rummo-festeggia-i-175-anni-e-guarda-al-futuro_2ebf602f-592a-40e9-bbd6-e22b5154b3a5.html), ItalyPost (<https://www.italypost.it/rummo-la-pasta-premium-made-in-sannio-che-ha-superato-i-120-mln-di-fatturato-crescita-media-del-67-dal-2015/>), LIUC (<https://www.liuc.it/eventi/premio-di-padre-in-figlio-vincono-rummo-e-cantine-ferrari/>), Gentleman (<https://gentleman.it/protagonisti/numero-antonio-rummo-italian-lifestyle/>), Reputation Review (<https://www.reputationreview.org/per-avere-successo-devi-essere-rock/>).

¹⁷⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/rummo-pastificio-salvo-anche-grazie-social-boicottato-web-la-visita-salvini-AFZA6YRC>

¹⁷⁹ <https://distribuzionemoderna.info/intervista/rummo-una-tradizione-costantemente-aggiornata>

¹⁸⁰ <https://www.pastarummo.it/news/news-test-3/>

¹⁸¹ https://www.corriere.it/16_giugno_17/beneventocosi-famiglia-tiene-mani-pasta-150-anni-f00cecb4-3233-11e6-9479-1c0658e56669.shtml

¹⁸² <https://www.pastarummo.it/storia/>

L'innovazione è costante anche sul piano del prodotto e, nel 2005, nasce il marchio "Rummo Lenta Lavorazione". Il metodo a lenta lavorazione consiste in una tecnica particolare per lavorare la semola di grano duro in modo ottimale e alle giuste temperature.

Nel 2010, viene installato un moderno impianto di trigenerazione, grazie al quale l'impresa riceve da Legambiente il premio "All'innovazione Amica dell'Ambiente – *Green Life*" per aver ridotto del 30% le emissioni di anidride carbonica.

In quello stesso anno, Rummo acquista il pastificio Castiglioni, di Magenta, ed investe un milione di euro in nuove attrezzature nello stabilimento di Sozzago (Novara), portando la produzione a trentamila tonnellate di pasta.

Dal 2014, lo stabilimento di Sozzago si specializza nella produzione di pasta per celiaci, sfruttando la localizzazione nella zona risicola, mentre la produzione della pasta di grano, anche con il marchio Castiglioni, si concentra a Benevento.

Nel 2015, l'azienda viene colpita e danneggiata duramente dall'alluvione che ha devastato il Sannio, registrando ingenti perdite di capacità produttiva e di scorte di magazzino. Il gruppo reagisce con determinatezza e resilienza a questo evento drammatico, adottando strategie finalizzate alla ripresa e, nel contempo, al rilancio delle proprie attività.

Cosimo Rummo (oggi alla guida dell'azienda), ricorda che, in pochi mesi si è riusciti a riportare la produzione al 65% rispetto ai livelli precedenti all'alluvione, attraverso la riorganizzazione dei processi nei 15 diversi stabilimenti produttivi¹⁸³. Determinante è stato anche il supporto di altre aziende (le quali hanno messo a disposizione di Rummo i loro macchinari) e di una campagna di solidarietà sui social. La campagna è stata promossa spontaneamente ed ha evidenziato uno straordinario esempio di sostegno e di consenso nei confronti del marchio.

Nel 2021, l'azienda festeggia 175 anni di attività e l'occasione viene celebrata da un francobollo commemorativo per la serie tematica "Eccellenze del sistema produttivo ed economico"¹⁸⁴.

¹⁸³ https://www.corriere.it/economia/aziende/20_febbraio_28/pastificio-rummo-seconda-vita-l-alluvione-0e636e4e-5711-11ea-b89d-a5ca249e9e1e.shtml

¹⁸⁴ https://www.ansa.it/campania/notizie/2021/06/09/rummo-festeggia-i-175-anni-e-guarda-al-futuro_2ebf602f-592a-40e9-bbd6-e22b5154b3a5.html

3.10.3 La crisi da pandemia da Coronavirus

Nel periodo caratterizzato dalla pandemia, Rummo ha realizzato buone *performance*: ha chiuso il 2020 con un fatturato pari a 113,60 milioni di euro e il 2021 con un fatturato di circa 123 milioni di euro¹⁸⁵. Nel 2022, il fatturato è aumentato di circa il 50% rispetto al fatturato medio dei 4 anni precedenti.

Nel 2018, l'indice di liquidità è stato di 0,64 e, nel 2022 è giunto a 1,28, a conferma della capacità dell'azienda di far fronte ai costi correnti. Rispetto al 2018, il tasso di rotazione del capitale investito è aumentato del 59% nel 2022. Da ciò si evince come l'azienda sia stata in grado di “trasformare “il capitale investito in ricavi e come il trend delle vendite sia cresciuto, con 85.000 tonnellate di prodotti venduti.

Inoltre, nel 2022, l'azienda ha migliorato la tempistica di incasso dei propri crediti, passando da una media di 112,79 giorni a una media di 96,45 rispetto al 2018.

Nel 2020, il volume delle vendite ha subito un incremento, in seguito ai *lockdown* che hanno mutato le abitudini dei consumatori e la crescita complessiva è stata del 41%. Nel periodo di quarantena, la richiesta è aumentata e di conseguenza anche la produzione.

Per far fronte alla richiesta, in continua crescita, sia in Italia, che all'estero, l'azienda ha varato un piano di investimenti di 15 milioni di euro e non ha mai fermato l'attività produttiva, che è proseguita a pieno ritmo, 24 ore su 24¹⁸⁶.

Perché ciò si realizzasse, Rummo ha intrapreso una serie di iniziative volte innanzitutto al benessere di dipendenti e collaboratori, quali: la corresponsione di un bonus di 500 euro sul salario a favore di coloro che dovevano necessariamente svolgere la propria attività lavorativa in sede, la stipula di una polizza assicurativa in caso di contagio da Covid-19¹⁸⁷.

L'azienda ha, inoltre, realizzato una serie di interventi per supportare il sistema sanitario locale: ha fornito alcune apparecchiature mediche all'ospedale Rummo-San Pio di Benevento e ha effettuato una donazione in denaro ad un'associazione di volontariato per l'assistenza sanitaria della città.

La crescita è avvenuta anche nel 2021, anno in cui Rummo ha vinto, tra l'altro, il premio di “Padre in Figlio. Il gusto di fare impresa”, promosso dalla LIUC Business School, e in particolare, dal Centro su *Strategic Management* e *Family Business*¹⁸⁸.

Il premio gli è stato attribuito essenzialmente per la ricerca e lo sviluppo costanti di nuovi prodotti e processi (incluso il metodo “Lenta Lavorazione”) e per la crescita derivata, tra l'altro, da acquisizioni e *joint-venture*.

Le ragioni delle buone *performance* vanno ricercate anche in una serie di elementi che dipendono dalla compresenza di famiglia e impresa.

Alcune ragioni sono di natura prettamente familiare, come i valori, il dialogo e la collaborazione tra i familiari.

¹⁸⁵ <https://www.aidabvdinfo.com>

¹⁸⁶ <https://www.pastarummo.it/news/le-nostre-iniziative-per-superare-lemergenza-coronavirus/>

¹⁸⁷ https://napoli.corriere.it/notizie/cronaca/20_aprile_10/pastificio-rummo-bonus-500-euro-dipendenti-polizza-covid-2543f5fe-7b3b-11ea-95a0-639f277660ba.shtml

¹⁸⁸ <https://www.liuc.it/eventi/premio-di-padre-in-figlio-vincono-rummo-e-cantine-ferrari/>

Altre sono di natura aziendale: la chiarezza e la formalizzazione delle scelte strategiche, la tendenza all'innovazione e l'internazionalizzazione.

Non meno importante è stata la *governance* aziendale: l'accurata pianificazione del passaggio generazionale, la presenza di organi di governo efficaci ed efficienti, la suddivisione specifica dei ruoli, una visione aperta del CdA e del *management* e la promozione all'ingresso di nuovi *stakeholder*.

Grazie all'organizzazione e alla determinazione dimostrate, Rummo è riuscita pertanto a rispondere alle esigenze di mercato e, nonostante il momento difficile, ha lanciato nuovi prodotti.

È stata, infatti, introdotta la nuova linea integrale ed è stata ampliata la distribuzione della linea senza glutine.

Nel corso di un'intervista, Antonio Rummo ha dichiarato come l'aspetto storico-familiare sia stato determinante per la resilienza della sua azienda, la cui cultura si fonda su valori forti e solidi (lealtà, onestà, trasparenza etc.)¹⁸⁹.

Le radici e le tradizioni sono da ricercare tra questi valori ed esse costituiscono uno stimolo per una visione a lungo termine. Il mestiere appreso attraverso gli insegnamenti del passato si coniuga con la crescente ricerca di innovazione e qualità. La filosofia dell'azienda si ritrova esplicitata nella frase "per fare le cose buone ci vuole tempo": la selezione attenta delle materie prime e la cura dei dettagli sono cruciali se si punta all'eccellenza dei prodotti e richiedono tempo e dedizione.

La spinta all'innovazione si è tradotta in soluzioni e strategie orientate alla sostenibilità ambientale, come, ad esempio, la creazione di impianti ad alta tecnologia, l'avvio di contratti di filiera che mirano all'utilizzo di materie prime ecosostenibili e l'impiego di nuove confezioni interamente riciclabili.

L'azienda ha in programma ulteriori investimenti in termini di sostenibilità al fine di raggiungere, nella fase iniziale, almeno il 70% di autonomia energetica rinnovabile nei suoi stabilimenti attraverso l'implementazione di pannelli fotovoltaici.

Tra gli altri obiettivi aziendali, vi sono anche l'attenzione alle esigenze della collettività e la creazione di un ambiente di lavoro improntato al rispetto, alla collaborazione e alla valorizzazione dei talenti professionali, tramite il coinvolgimento di dipendenti e collaboratori e lo stimolo alla loro formazione. La tutela delle risorse umane è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si prefigge.

La passione per il lavoro svolto e l'entusiasmo per la creazione di un prodotto, sostiene Cosimo Rummo, sono fattori imprescindibili per il successo imprenditoriale e "(...) *la vita di un imprenditore che lavora con amore è una specie di missione*"¹⁹⁰.

In sintesi, le *performance* vincenti realizzate dall'azienda sono state sia di carattere imprenditoriale (innovazione di prodotto ed efficientamento dei processi,

¹⁸⁹ "Antonio Rummo. Italian Lifestyle", <https://gentleman.it/protagonisti/numeri-uno/antonio-rummo-italian-lifestyle/>

¹⁹⁰ <https://www.reputationreview.org/per-avere-successo-devi-essere-rock/>

internazionalizzazione, rinnovamento del *packaging*), che familiari (competenze tramandate da padre in figlio, positività, rispetto, passione ed entusiasmo).

Tabella 26. Informazioni chiave sull'azienda

| | |
|--------------------|--|
| Ragione sociale | Rummo S.P.A |
| Provincia | Benevento |
| Anno di fondazione | 1846 |
| Settore produttivo | Produzione di paste alimentari, di cuscus e di prodotti farinacei mili |
| Dipendenti (2022) | ~160 |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 27. La famiglia: la generazione

| | |
|-----------------------|----------------|
| Generazione coinvolta | quinta e sesta |
|-----------------------|----------------|

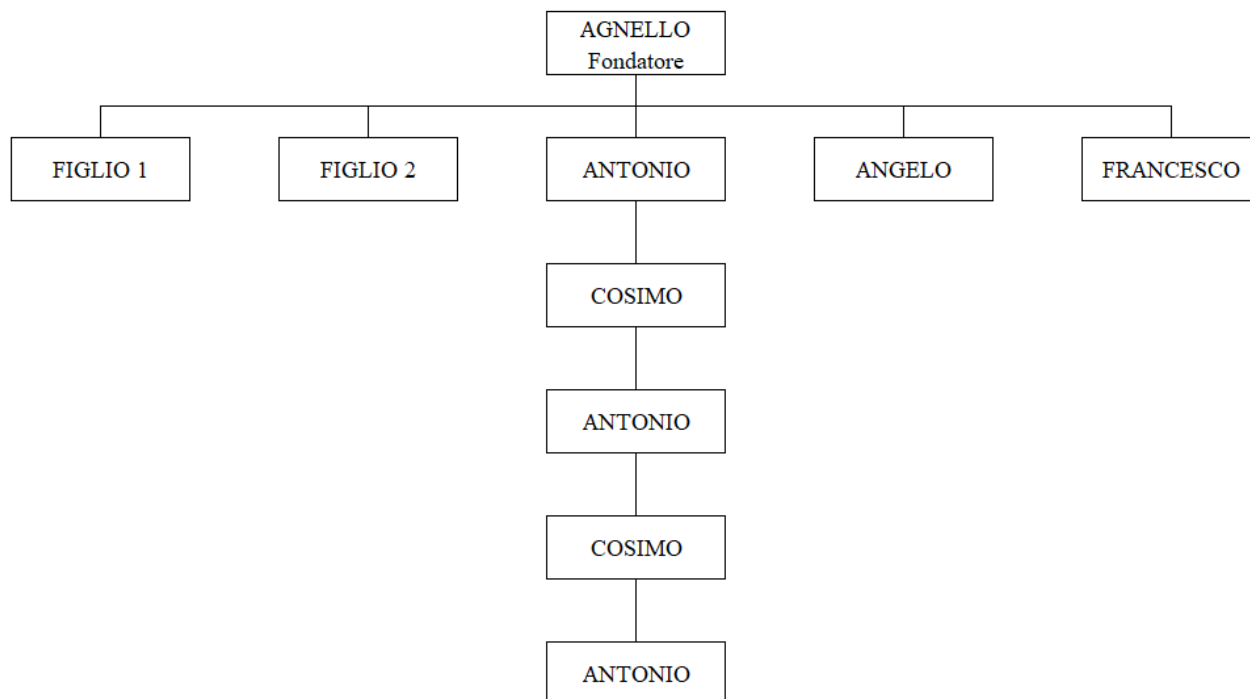
Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Tabella 28. Presenza di familiari ed esterni

| | Familiari | Terzi |
|------------|-----------|-------|
| Proprietà | ✓ | X |
| Governance | ✓ | ✓ |
| Management | ✓ | ✓ |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>

Figura 12. Albero genealogico



Fonte: <https://www.pastarummo.it/>

3.11 Caso aziendale F.lli Saclà¹⁹¹

F.lli Saclà è un'impresa familiare astigiana da tre generazioni, *top player* nel settore dei sottoli e sottaceti.

3.11.1 Profilo dell'azienda

La F.lli Saclà Spa ha sede ad Asti, conta circa 250 dipendenti tra interni ed esterni (118 nello stabilimento di Castello di Annone), con una presenza femminile del 45%¹⁹².

L'azienda esporta i suoi prodotti in 70 Paesi del mondo, principalmente in Gran Bretagna (per il pesto) e in Francia (per i sughi pronti) e, a seguire, nel resto d'Europa, negli Stati Uniti e in Cina. Il 50% della produzione viene destinata all'estero¹⁹³.

Da sempre la famiglia Ercole è proprietaria dell'azienda.

Dal 2017, il ruolo di Amministratore Delegato è affidato a Chiara Ercole, 41 anni, rappresentante della terza generazione e figlia unica di Lorenzo Ercole¹⁹⁴. È coadiuvata da consiglieri esterni (Davide Zagni e Francesco Rangoni) e da suo cugino Giuseppe.

Dopo la Laurea in Economia Politica all'Università Cattolica di Milano, svolge un lungo apprendistato, lavora per un anno e mezzo a Londra - nella prima filiale estera Saclà - e, nel 2009, entra nell'azienda di famiglia. Qui, la sua presenza contribuisce ad accelerare il processo di innovazione e internazionalizzazione. Tra i suoi obiettivi, vi è quello di entrare in nuovi mercati, specialmente in Medio Oriente, dove la cultura del cibo italiano è poco diffusa¹⁹⁵.

Chiara Ercole avverte la responsabilità di gestire un'impresa storica, cresciuta negli anni grazie al lavoro svolto dai nonni e dai loro due figli. Il suo modello imprenditoriale è quello della nonna Piera Campanella che ha dedicato una vita intera al lavoro.

¹⁹¹ I dati relativi a questo caso studio sono stati reperiti dal sito ufficiale dell'azienda <https://www.sacla.it/>. Le informazioni relative ai dati di bilancio sono state reperite attraverso la banca dati AIDA <https://www.aidabvinfo.com>. Ulteriori fonti utilizzate sono: La Nuova Provincia (<https://lanuovaprovincia.it/altro/sacla-presentato-il-nuovo-sito-industriale-a-castello-di-annone/>), La Stampa (https://www.lastampa.it/asti/2022/07/10/news/la_saclaviaggia_nelfuturo-5434751/), Corriere della Sera (https://www.corriere.it/economia/aziende/21_maggio_05/sacla-ceo-chiara-ercole-con-covid-si-mangiano-piu-olive-ma-ora-fate-ripartire-consumi-7a76d842-ac14-11eb-85bf-b7fbcf91bb8d.shtml) e (https://www.corriere.it/economia/aziende/21_maggio_05/sacla-ceo-chiara-ercole-con-covid-si-mangiano-piu-olive-ma-ora-fate-ripartire-consumi-7a76d842-ac14-11eb-85bf-b7fbcf91bb8d.shtml), Repubblica (https://www.repubblica.it/economia/2017/05/14/news/chiara_ercole_sacla_-165334273/) e (https://www.repubblica.it/il-gusto/2023/11/13/news/sottoli_sottaceti_orgoglio_italiano_imparando_il_mondo-420258745/), AT News (<https://www.atnews.it/2020/05/alla-sacla-un-riconoscimento-economico-ai-dipendenti-in-prima-linea-108662/>), Dentro la Notizia (<https://dentrolanotiziabreak.it/riconoscimento-dipendenti-sacla/>), Fabbrica Futuro (<https://www.fabbricafuturo.it/sacla-evolvere-in-modo-competitivo-e-sostenibile/>), ITQF (<https://istituto-qualita.com/>), ThanksPlanet (<https://thanksplanet.it/il-nuovo-plant-di-sacla-a-castello-dannone/>).

¹⁹² <https://lanuovaprovincia.it/altro/sacla-presentato-il-nuovo-sito-industriale-a-castello-di-annone/>

¹⁹³ https://www.lastampa.it/asti/2022/07/10/news/la_saclaviaggia_nelfuturo-5434751/

¹⁹⁴ "Saclà, la ceo Chiara Ercole: Con il Covid si mangiano più olive", Corriere della Sera, 05/05/2021, https://www.corriere.it/economia/aziende/21_maggio_05/sacla-ceo-chiara-ercole-con-covid-si-mangiano-piu-olive-ma-ora-fate-ripartire-consumi-7a76d842-ac14-11eb-85bf-b7fbcf91bb8d.shtml

¹⁹⁵ https://www.repubblica.it/economia/2017/05/14/news/chiara_ercole_sacla_-165334273/

3.11.2 Storia

L'azienda nasce nel 1939, ad opera di Secondo Ercole e della moglie Piera Campanella i quali decidono di conservare gli ortaggi della Valle del Tanaro per renderli disponibili ai consumatori in ogni momento¹⁹⁶.

Piera dirige l'attività con fermezza e viene presto identificata con l'azienda, diventando un esempio di imprenditoria al femminile straordinario per l'epoca.

Inizialmente il nome dell'impresa è Sacla (senza l'accento sull'ultima vocale), che è l'acronimo di "Società Anonima Commercio Lavorazione Alimentari".

Dopo aver superato la crisi provocata dalla Seconda Guerra Mondiale e dall'alluvione in Piemonte del '48, negli anni del boom economico, l'azienda familiare si trasforma in un'industria a livello nazionale, grazie al talento di Lorenzo Ercole (figlio del fondatore). Entrato in azienda all'età di diciannove anni, questi si dedica totalmente alla crescita dell'impresa di famiglia e ricopre la carica di Amministratore Delegato per oltre trent'anni.

A lui si devono alcune importanti innovazioni produttive: quella di importare dall'America i vasetti in vetro con la chiusura *Twist Off* che assicurano la tenuta e la protezione degli alimenti; l'idea di brevettare le olive denocciolate facili da mangiare e quella di investire in pubblicità, mettendo l'accento sul nome per lanciare un famoso slogan pubblicitario.

Negli anni '90, inizia l'internazionalizzazione dell'azienda, con l'apertura di alcune filiali in Francia, Germania e Gran Bretagna.

Nel 2017, Lorenzo Ercole lascia l'incarico di Amministratore Delegato e il testimone passa alla terza generazione, con sua figlia Chiara. Quest'ultima si impegna a portare avanti i valori in cui il padre ha sempre creduto fortemente: ricerca della qualità, l'amore per il territorio astigiano e per i suoi dipendenti, l'attenzione alle esigenze dei consumatori, il rispetto per l'ambiente.

Nell'ultimo decennio, Saclà entra nel mercato del biologico e si posiziona nei primi posti delle classifiche di vendita di olive, sottaceti e sottoli in Italia. Il reparto "Ricerca e sviluppo" dell'azienda è alla costante ricerca di soluzioni originali che uniscano qualità, innovazione e sostenibilità e crea 1000 ricette nuove ogni anno.

Nel 2019, l'azienda celebra il suo ottantesimo anno di attività e lancia la campagna social *#Thanksplanet*, in collaborazione con *LifeGate*, allo scopo di tutelare un milione di metri quadri di foresta amazzonica per un anno¹⁹⁷.

Nel 2020, grazie agli accordi varati dal Ministero dello sviluppo economico, l'azienda avvia il progetto "*Saclà World Wild Wellness*", finalizzato alla creazione di prodotti più sani e nutrienti e di *packaging* a basso impatto ambientale¹⁹⁸. L'iniziativa ha, inoltre, l'obiettivo di potenziare ed implementare le proprie attività commerciali e le proprie *performance* tecnologiche.

¹⁹⁶ <https://www.sacla.it/la-nostra-storia/>

¹⁹⁷ <https://www.sacla.it/senza-categoria/thanksplanet/1188/>

¹⁹⁸ <https://www.sacla.it/senza-categoria/feasr-fondo-europeo-agricolo-per-lo-sviluppo-rurale-2/6410/>

3.11.3 La crisi da pandemia da Coronavirus

La crisi provocata dal Covid-19 non ha impattato negativamente sull'attività produttiva dell'azienda, che non ha subito arresti ed ha registrato un incremento delle vendite, soprattutto nel reparto delle olive.

Nel 2020, la crescita del fatturato è stata del +38% rispetto al 2018, e, alla fine del 2022, esso si è attestato sui 141,5 milioni di euro¹⁹⁹.

L'indice di copertura delle immobilizzazioni non ha presentato variazioni rilevanti, esprimendo un buon rapporto tra capitale proprio e immobilizzazioni e dunque una buona solidità patrimoniale.

La media degli indici di redditività, ROI, ROS, ROA, dal 2019 al 2022 non è variata significativamente rispetto ai livelli pre-pandemia (2018), con picchi di incremento nel 2020.

Gli indici di indebitamento - sia a breve che a lungo termine - sono rimasti pressoché costanti, denotando un continuo equilibrio delle fonti finanziarie.

Nel 2020, fin dai primi segnali dell'emergenza, il Gruppo ha attivato un piano per mettere in sicurezza i lavoratori e continuare il proprio *business*.

Poiché alcune fasi della produzione hanno reso necessaria la presenza fisica di personale, i dipendenti disponibili a lavorare in azienda hanno ricevuto degli incentivi economici, oltre all'equipaggiamento necessario alla salvaguardia personale²⁰⁰.

Per i dirigenti e per il personale amministrativo, invece, è stato programmato immediatamente il lavoro da casa²⁰¹.

Queste iniziative, insieme a fattori quali la tempestività e la determinatezza, hanno consentito all'azienda di rifornire la grande distribuzione, sia in Italia che all'estero, anche nei momenti più critici. Le vendite dei prodotti storici sono aumentate e quella dei sughi pronti ha avuto un forte incremento, soprattutto in Europa, in Australia e negli Stati Uniti.

La crisi pandemica, ha sostenuto in un'intervista Chiara Ercole, ha spinto verso una riscoperta dei prodotti conservieri e il brand Saclà, che i clienti associano alla serenità, ha trasmesso loro rassicurazione²⁰².

L'azienda è da sempre attenta ai gusti dei consumatori e, nel tempo, ha puntato molto sulla diversificazione dei prodotti, cercando di adattarli ai gusti specifici dei luoghi da cui proviene la domanda²⁰³.

¹⁹⁹ <https://www.aidabvdinfo.com>.

²⁰⁰ <https://www.atnews.it/2020/05/alla-sacla-un-riconoscimento-economico-ai-dipendenti-in-prima-linea-108662/>

²⁰¹ <https://dentrolanotiziabreak.it/riconoscimento-dipendenti-sacla/>

²⁰² "Saclà, la ceo Chiara Ercole: Con il Covid si mangiano più olive", Corriere della Sera, 05/05/2021, https://www.corriere.it/economia/aziende/21_maggio_05/sacla-ceo-chiara-ercole-con-covid-si-mangiano-piu-olive-ma-ora-fate-ripartire-consumi-7a76d842-ac14-11eb-85bf-b7fbcf91bb8d.shtml

²⁰³ <https://www.fabbricafuturo.it/sacla-evolvere-in-modo-competitivo-e-sostenibile/>

La qualità costituisce un altro aspetto focale, come dimostrano le finalità del Gruppo di garantire la sicurezza alimentare e la tracciabilità di tutte le materie prime processate, grazie alla digitalizzazione.

Tuttavia, precisa Chiara Ercole, l'obiettivo primario è quello di far convivere digitalizzazione e tradizione artigianale.

L'azienda ha ottenuto il terzo posto nella classifica *TopJob2020* redatta dall'Istituto tedesco qualità e finanza (ITOF²⁰⁴) in collaborazione con l'inserto Affari e Finanza di Repubblica²⁰⁵.

L'indagine è stata svolta su un campione di duemila imprese italiane che contano un elevato numero di dipendenti, attraverso metodi scientifici testati. I fattori esaminati sono stati: il *welfare* aziendale (sostenibilità, *brand values*, clima sul lavoro, attenzione alla clientela) e la carriera, prendendo in esame formazione e crescita per lo sviluppo personale e professionale, incentivi lavorativi, struttura del *network*.

Saclà ha ottenuto una percentuale di soddisfazione pari al 78% ed è divenuto “*un luogo dove è bello lavorare*”.

I risultati dello studio evidenziano, inoltre, alcuni degli elementi cardini dell'azienda - tradizione, innovazione e sostenibilità - che ne determinano il successo.

Il Gruppo è fortemente legato alle proprie tradizioni e alle proprie radici, che intende mantenere salde nonostante l'approccio innovativo e lo sguardo proiettato al futuro.

L'evoluzione e la crescita aziendale sono state accompagnate sempre da un profondo legame con il territorio astigiano e tra le finalità prioritarie di Saclà vi è la promozione della crescita economica, sociale e culturale della comunità locale.

La costruzione del nuovo stabilimento di Castello di Annone, il cui progetto è nato nel 2014 e la cui messa in opera effettiva è avvenuta alla fine del 2022, rientra proprio in un percorso di riqualificazione e sviluppo del territorio che l'azienda continua a perseguire nel tempo²⁰⁶. Si tratta di una struttura all'avanguardia, creata allo scopo di riqualificare un'ex area industriale dismessa e di rendere più efficienti tutti i passaggi della filiera produttiva, con un basso impatto ambientale.

Il progetto ha avuto effetti positivi su tutto il territorio e le comunità locali, che hanno beneficiato di un efficientamento del sistema idrico degli acquedotti.

Esso si integra, inoltre, in un programma più ampio legato alla sostenibilità, attuato attraverso *performance* che rivelano il rispetto e il senso di responsabilità, non solo verso il territorio locale, ma per l'ambiente in generale. Un ulteriore esempio, in questa direzione, è la decisione di utilizzare veicoli elettrici per gli spostamenti tra i due stabilimenti di Asti e di Castello di Annone, al fine di ridurre le emissioni di anidride carbonica e di sensibilizzare i dipendenti ad attuare scelte responsabili.

²⁰⁴ <https://istituto-qualita.com/>

²⁰⁵ <https://www.sacla.it/senza-categoria/sacla-e-il-premio-top-job-2020/3073/>

²⁰⁶ <https://thanksplanet.it/il-nuovo-plant-di-sacla-a-castello-dannone/>

In conclusione, il successo dell'azienda durante la crisi pandemica è stato determinato innanzitutto dalla capacità di competere sul mercato, di acquisire il consenso dei clienti grazie alla differenziazione e la qualità dei prodotti, ai valori di una famiglia che è riuscita a trasmettere passione e creatività ai suoi discendenti.

Questi valori si rispecchiano nelle parole di Chiara Ercole: *“La mia eredità più importante è stata quella di tutelare gli interessi dell'azienda, anche davanti a me stessa, la certezza di una grande storia e la voglia di conservarla”*²⁰⁷.

²⁰⁷ https://www.repubblica.it/il-gusto/2023/11/13/news/sottoli_sottaceti_orgoglio_italiano_imparando_il_mondo-420258745/

Tabella 29. Informazioni chiave sull'azienda

| | |
|--------------------|--|
| Ragione sociale | Fratelli Saclà S.P.A |
| Provincia | Asti |
| Anno di fondazione | 1939 |
| Settore produttivo | Lavorazione e conservazione di frutta e di ortaggi |
| Dipendenti (2022) | ~250 |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>.

Tabella 30. La famiglia: la generazione

| | |
|-----------------------|-------|
| Generazione coinvolta | terza |
|-----------------------|-------|

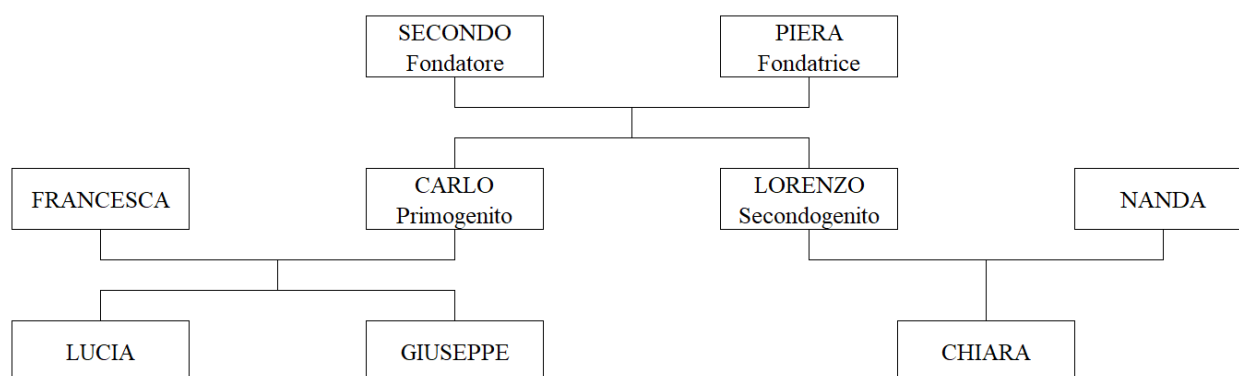
Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>.

Tabella 31. Presenza di familiari ed esterni

| | Familiari | Terzi |
|------------|-----------|-------|
| Proprietà | ✓ | X |
| Governance | ✓ | ✓ |
| Management | ✓ | ✓ |

Fonte: AIDA, <https://www.aidabvinfo.com>.

Figura 13. Albero genealogico



Fonte: <https://www.sacla.it/>

CONCLUSIONI

Scopo di questo elaborato di tesi è stato analizzare la resilienza delle imprese familiari durante la crisi generata dalla pandemia da Covid-19.

Nello specifico, la premessa da cui è nato il progetto di studio è costituita dall'ipotesi che siano state alcune peculiarità di questa tipologia di aziende a determinarne la capacità di affrontare la pandemia con successo.

Il processo di ricerca è iniziato con il reperimento e la selezione dei dati più rispondenti all'obiettivo prefissato e la loro successiva organizzazione nelle tre parti che compongono il lavoro.

Si è dapprima descritto il quadro macro-economico globale e nazionale determinato dalla pandemia, necessario per contestualizzare la realtà in cui si sono trovate ad operare le aziende familiari prese in esame.

In seguito, ci si è occupati del mondo dell'imprenditoria familiare e si è cercato di metterne in luce gli aspetti più salienti, soprattutto ai fini dell'indagine.

Dopo la parte introduttiva e teorica, nel capitolo conclusivo, è stata presentata l'analisi di casi aziendali di imprese familiari i cui risultati vengono esposti qui di seguito.

In particolare, sono stati presi in esame dieci casi di imprese familiari italiane operanti nel comparto agroalimentare: Amadori, Amarelli, Azienda Agricola Tarable Mattia, Cantine Volpi, Farchioni, Latteria Montello, Loacker, Mulino Marino, Rummo, Saclà.

Il campione è stato scelto in modo da avere a disposizione una gamma piuttosto varia di elementi per condurre l'indagine. Nonostante tutte le imprese selezionate operino nello stesso settore, difatti, esse si differenziano per vari aspetti: tipologia di prodotto, localizzazione, dimensioni, generazione coinvolta, modello di *governance*.

Esse presentano, tuttavia, caratteristiche comuni e peculiari di tutte le organizzazioni di questo tipo che ne hanno influenzato la capacità di reagire efficacemente in un momento di grande incertezza economica.

In particolare, dallo studio emerge che le aziende familiari prese in considerazione hanno messo in campo strategie competitive derivanti da: un forte legame con il territorio, una visione a lungo termine, una coesione familiare, una tendenza a preservare le tradizioni familiari unite ad uno spirito innovativo, solidi valori etici e sociali, risorse tangibili e intangibili.

Il radicamento territoriale e un profondo senso di appartenenza alla comunità locale sono evidenti in tutte le imprese oggetto di studio.

Il luogo dove esse hanno sede è lo stesso in cui la loro storia ha avuto inizio e in cui sono nati o vivono i membri della famiglia. Questi ultimi hanno, inoltre, instaurato rapporti solidi con le persone del luogo (collaboratori, fornitori, *stakeholder*).

Si tratta di un legame che non è soltanto economico, ma anche emotivo, che continua attraverso le generazioni e che viene mantenuto anche quando l'azienda si espande o apre filiali in altre aree geografiche (come nel caso di Loacker e Rummo).

Questo fenomeno contribuisce notevolmente allo sviluppo aziendale perché da esso derivano risorse e decisioni strategiche che non sono di tipo strettamente economico e che sono irripetibili per altre tipologie di impresa.

Difatti, il legame con il territorio ha portato le famiglie ad adottare comportamenti responsabili a vantaggio del tessuto sociale ed ambientale. Inoltre, il desiderio di tutelare la *brand reputation* e di accrescerla (soprattutto quando il nome della famiglia coincide con quello dell'azienda) ha dato loro la spinta ad intraprendere iniziative a supporto della comunità locale e ad effettuare investimenti sostenibili a tutela dell'ambiente circostante.

Proprio in questi ultimi anni, la maggior parte delle imprese analizzate ha accelerato il percorso verso la sostenibilità, dotandosi di impianti atti a ridurre l'emissione di anidride carbonica, trasformando la propria produzione in biologica (Cantine Volpi, Tarable), utilizzando *packaging* a basso impatto ambientale (Latteria Montello, Rummo).

In alcuni casi, sono stati redatti report di sostenibilità al fine di rendere chiari gli obiettivi volti al rispetto della natura, e, di conseguenza, delle persone (Amadori, Farchioni, Latteria Montello).

Un forte senso di responsabilità è emerso anche durante la fase della pandemia, quando alcune delle imprese in questione, soprattutto quelle più grandi e più longeve, hanno fatto donazioni in denaro e in apparecchiature mediche ad ospedali o centri sanitari locali (Amadori, Cantine Volpi, Farchioni, Rummo).

Una peculiarità delle imprese familiari è quella di non essere orientati solo verso la massimizzazione dei risultati economico-finanziari, ma di perseguire spesso anche una serie di obiettivi non economici che riflettono i valori, gli interessi e gli ideali della famiglia proprietaria. Si rileva, ad esempio, come Latteria Montello e Mulino Marino, nonostante la decrescita degli indici di redditività, non abbiano ridotto il costo del lavoro - che è persino aumentato -, non facendo, quindi, ricorso al licenziamento. Ciò rende evidente come i dipendenti rappresentino uno degli *asset* più preziosi dell'azienda e, per questa ragione, i proprietari investono molto nel loro benessere.

Inoltre, durante la pandemia, l'attenzione nei confronti dei dipendenti si è concretizzata, in alcuni casi (Rummo, Saclà), in aumenti salariali o bonus per spese alimentari.

Le suddette strategie hanno rappresentato un vantaggio competitivo per le aziende.

Nel corso del tempo, queste ultime hanno influenzato positivamente l'aspetto economico e sociale del contesto locale ed hanno ottenuto in cambio la fiducia e la stima degli *stakeholder*.

Il contesto locale, poi, è diventato la base da cui avviare percorsi di espansione sia a livello nazionale che internazionale, a prescindere dall'area geografica o dalla dimensione delle imprese analizzate.

La propensione all'internazionalizzazione, si è rivelata cruciale durante la fase pandemica perché ha consentito loro di accrescere le vendite e di lanciare nuovi prodotti all'estero (vedi, in particolare, il caso Saclà).

Un'altra strategia comune a tutte le aziende è stata la trasformazione digitale che, proprio durante la crisi, ha subito una forte accelerazione ed ha contribuito alla loro resilienza.

Per aziende come Amarelli (che ha dovuto chiudere a causa dei *lockdown*), o come Tarable (che ha interrotto le vendite dirette a ristoranti e pasticcerie) l'*e-commerce* è stato di fondamentale importanza. Per altre, come Latteria Montello, Loacker, Saclà, l'uso del digitale ha consentito il lancio di nuovi prodotti. Per tutte, la digitalizzazione è stata rilevante nella fornitura di servizi online e nel miglioramento dei rapporti con i clienti e nel loro coinvolgimento.

Lo studio ha rivelato, poi, una tendenza ed una volontà comune a cercare di coniugare innovazione e tradizione.

Alcuni dati evidenziano, infatti, il desiderio di preservare gli insegnamenti che provengono dalle generazioni passate e di utilizzarli come premessa per evolversi ed innovarsi. Ciò emerge chiaramente dalle interviste ad alcuni membri della famiglia (tra gli altri: Silvia Lazzarin²⁰⁸, Fausto Marino²⁰⁹, Mattia Tarable²¹⁰), i quali dichiarano di sentirsi fortemente grati e legati alle tradizioni del passato e di voler mantenere l'aspetto artigianale dei prodotti offerti, pur investendo in nuove tecnologie e in nuovi processi produttivi.

A tale riguardo, la presenza della famiglia è risultata determinante.

Dai casi studiati risulta che conoscenze e valori (passione, dedizione al lavoro, rispetto per le persone) siano stati trasferiti con successo alle generazioni successive, le quali spesso vi hanno aggiunto creatività, spirito di rinnovamento, apertura all'innovazione, ricerca di nuovi mercati. Questo connubio tra insegnamenti del passato e prospettive future ha avuto riflessi positivi sulle *performance* delle aziende nel periodo difficile del Coronavirus.

L'attitudine delle nuove generazioni di restare legate ai valori trasmessi dalle generazioni precedenti e la volontà di conservare l'azienda hanno aumentato la collaborazione e la condivisione all'interno della famiglia, insieme alla motivazione ad impegnarsi per superare le difficoltà.

Inoltre, le strategie messe in atto per superare crisi del passato hanno, in alcuni casi, ispirato le nuove generazioni nel trovare soluzioni simili al fine di fronteggiare la situazione del momento. È il caso della famiglia Rummo, che si è trovata a dover affrontare un altro momento drammatico, dopo quello causato dall'alluvione del Sannio.

In alcuni casi, la gestione dell'organizzazione è affidata unicamente all'ultima generazione (Latteria Montello, Loacker), in altri convivono più generazioni (Cantine Volpi, Farchioni, Rummo, Tarable) e i giovani imprenditori vengono affiancati e supportati dai loro genitori. La convivenza intergenerazionale è di grande importanza, perché consente uno scambio

²⁰⁸ Intervista a S.Lazzarin, 8/02/2021, <https://www.war-room.it/business/15-1-silvia-lazzarin-nonno-nanni/>

²⁰⁹ Intervista telefonica diretta a Fausto Marino, 9/02/2024.

²¹⁰ Intervista telefonica diretta a M.Tarable, 28/10/2023

continuo di idee, esperienze, conoscenze tra vecchie e nuove generazioni e che denota la volontà di tramandare un'azienda solida, anche per non vanificare il lavoro svolto dai predecessori.

In alcune imprese il passaggio generazionale è stato accuratamente pianificato e programmato (Amadori, Amarelli, Cantine Volpi, Tarable), perché non si vuole perdere ciò che la famiglia possiede e che è frutto di anni di intenso lavoro.

È importante sottolineare come in tutte le aziende oggetto di analisi, non vi sia l'obbligo dei familiari di lavorare in azienda e come i ruoli siano attribuiti in base alle competenze, formazione scolastica, abilità di ciascuno (Mulino Marino, Farchioni, Amarelli).

Le famiglie considerano cruciali la formazione e l'esperienza. In aziende come Latteria Montello, secondo un accordo sottoscritto da tutti, i familiari che sceglieranno di restare in azienda dovranno rispettare norme precise e condivise (ad esempio: conseguire una laurea, fare un'esperienza lavorativa all'estero, conoscere bene l'inglese).

Un altro dato importante riscontrabile nello studio è lo spirito di collaborazione e condivisione di valori tra i membri della famiglia che coinvolge anche le altre persone esterne alla famiglia.

La creazione di un ambiente di lavoro improntato al rispetto, alla cooperazione, al duro lavoro è un altro aspetto peculiare delle imprese prese in esame, in quanto esse ritengono che le persone esterne apportino nuove conoscenze, competenze e *know-how*.

Dalle interviste effettuate e dai dati reperiti da altre fonti, emerge nelle famiglie di cui si è trattato la volontà di creare un ambiente di lavoro positivo e di instaurare un rapporto di fiducia e di condivisione con i dipendenti perché questi condividano i valori aziendali (come dedizione, impegno). E anche quando un fattore esogeno negativo (come il Covid-19) crea incertezze e stress sul lavoro, i dipendenti, che si sentono parte di qualcosa in cui credono, lavorano duramente per raggiungere gli stessi obiettivi dell'azienda.

Un esempio, fra tutti, è quello dell'impresa Saclà che, nel 2020, è stato considerato “*un luogo dove è bello lavorare*”²¹¹.

Questa strategia si è rivelata vincente nel momento della pandemia, perché le aziende hanno potuto contare sulla collaborazione e fedeltà di manager, dipendenti, *stakeholder* e fornitori. Questi ultimi sono in generale quelli storici e preferibilmente locali; con loro si è instaurato un rapporto stabile che, come nel caso di Saclà, segue le diverse generazioni.

All'interno del piano strategico aziendale volto a fronteggiare la congiuntura economica negativa, poi, ha assunto notevole importanza la visione a lungo termine.

Le aziende esaminate, infatti, non si sono limitate a cercare di contenere l'impatto della crisi, ma, come si è già osservato, hanno reagito in maniera proattiva e hanno colto l'occasione per intraprendere nuove iniziative.

²¹¹ <https://www.sacla.it/senza-categoria/sacla-e-il-premio-top-job-2020/3073/>

La capacità di innovarsi, con il lancio di nuovi prodotti o di nuovi progetti (Loacker, Rummo) è stato importante in una situazione di crisi, perché ha contribuito alla sopravvivenza e allo sviluppo.

Inoltre, l'orientamento verso il futuro, ha fatto sì che, nel corso del tempo, queste aziende abbiano scelto volontariamente di ricorrere all'autofinanziamento, distribuendo pochi dividendi e utilizzando il capitale paziente.

Amarelli, nonostante la chiusura imposta dalle misure restrittive contro la pandemia, non ha subito contraccolpi perché ha potuto contare sulle risorse economiche familiari disponibili per queste situazioni di emergenza.

Altre aziende, grazie al capitale paziente, hanno avuto la possibilità di investire in nuovi progetti a breve e lungo termine (Farchioni, Cantine Volpi).

In questo contesto, si inserisce anche l'*outlook* positivo che le famiglie hanno dimostrato nei confronti della crisi che è diventata per molte di loro un'opportunità per un rilancio della propria attività (Loacker, Rummo, Saclà).

Nel periodo del Coronavirus, infine, le aziende esaminate hanno mostrato alcuni trend comuni, quali:

- la crescita del fatturato, seppure con diversa percentuale.
- la diminuzione dell'indice di indebitamento (Amarelli, Cantine Volpi)
- l'incremento degli indici di redditività, ROI, ROA, ROS (Amarelli, Farchioni)
- la crescita dell'indice di liquidità (Mulino Marino, Rummo, Cantine Volpi)
- la diminuzione della tempistica del pagamento dei debiti (Farchioni, Loacker)
- la diminuzione del rapporto di indebitamento (Amarelli, Farchioni)
- l'aumento del tasso di rotazione del capitale investito (Rummo, Loacker, Cantine Volpi)
- la riduzione della tempistica di incasso dei crediti (Rummo, Loacker, Amadori)

Alla luce di quanto esposto in questa parte conclusiva, si può affermare che l'ipotesi formulata è stata confermata e che, anche laddove non ci sia stato un riscontro diretto, è stato comunque possibile fornire un insieme di indicazioni per avvalorare la tesi cui si è giunti.

Come già precisato nell'introduzione, questo lavoro non ha la pretesa di essere stato esaustivo riguardo all'ipotesi di partenza, date le limitazioni dovute al ristretto numero di casi analizzati e data la prossimità temporale della crisi pandemica.

L'intento è stato quello di contribuire ad un dibattito che lascia sicuramente spazio a successive e più approfondite indagini.

BIBLIOGRAFIA

- Amarelli, P.M. (2020) *“Amarelli. Una storia di innovazione dalle nobili origini”*, Rubbettino, pp. 23-121.
- Amore, M., Quarato, F., Pelucco, V. (2021) *“Family Ownership during the Covid-19 Pandemic”*, Journal of Banking&Finance, 135, 106385.
- Bellettini, G., Goldstein, A. (2020) *“L’economia italiana dopo il Covid-19”*, Bonomia University Press, pag.12.
- Bertoldi, B., Giachino, C. (2017) *“Imprenditore e capitalismo familiare tra strategie di crescita, continuità e legame con il territorio”*, Giappichelli.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. (2005) *“Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm.”* Entrepreneurship theory and practice, 29(5), pp.555-575.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P. (1999) *“Defining the Family Business by Behavior”* Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), pp.19.39.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L.P., Rau, S.B. (2012), *“Sources of heterogeneity in Family Firms: An Introduction”*, Entrepreneurship Theory and Practice, 36(6), pp. 1103-1113.
- Corbetta, G. (1995) *“Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo”*, Egea, Milano.
- Corbetta, G. (2010) *“Le aziende familiari - Strategie per il lungo periodo”*, Egea, Milano, terza edizione, pag.17
- Corsico, F., Acciarini, C., Peruffo, E. (2020), *“Il Family Business. Manuale di gestione delle imprese familiari”*, LUISS University Press, pp. 7-10.
- Da Riva, F., Franza, F., Lo Conte, G. (2022), *“Il Covid-19 e l’impatto sull’economia italiana”*, UniversItalia. pp. 29-69.
- Demattè, C., Corbetta, G. (1993), *“I processi di transizione delle imprese familiari”*, Mediocredito Lombardo, Milano, vol 1.
- Faraudello, A., Morelli, C., Songini, L. (2020) *“Strategia e organizzazione delle imprese familiari. Casi di successo”*, Pearson.
- Gomez-Mejia, L., Wiseman, R. M., Dykes, B. J. (2005) *“Agency problems in diverse contexts: A global perspective”*, Journal of Management Studies, 42(7), pp.1507-1517.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L. (1999) *“A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”*, Family Business Review, 12(1), pp. 1-25.
- Hoffman, L., et al. (2006) *“Assessing Family Outcomes: Psychometric Evaluation of the Beach Center Family Quality of Life Scale”*, Journal of marriage and family, 68(4), pp. 1069-1083.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1999) *“A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”*, Family Business Review, 12(1), pp. 1-25.

- Lattanzi, N., et all. (2022) “*La Valutazione delle aziende familiari*”, Giuffrè.
- Lazzarotti, V., Sciascia, S. (2023) “*Imprese familiari e creazione di valore. Il contributo delle nuove generazioni*”, GueriniNext, pp.70-84.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., Lengnick-Hall, M.L. (2011) “*Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*” Human Resource management Review, vol.21 (3), pp. 243-255.
- May, P., Ingelfinger, T. (2015) “*Le aziende familiari. Strategie per il successo*”, Hoepli.
- Melin, L., Nordqvist, M. (2007), “*The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business*”, Strategic Organization, 5(3), pp. 321-333.
- Morrison, A., White, R, Van Velsor, E. (1994) “*Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America’s Largest Corporations*”, Basic Books, Updated Edition.
- Shanker, M.C., Astrachan, J.H. (1996) “*Myths and realities: Family businesses’ contribution to the US Economy - A framework for assessing Family Business Statistics*”, Family Business review, 16(3), pp. 211-219.
- Sharma, P., Chrisman J.J.Chua, J.H. (1997), “*Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*”, Family business review,10(1), pp.1-35.
- Songini, L., Gnan, L. (2014) “*Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises*”, Journal of Small Business Management 53(3), pp. 748-779.
- Tagiuri, R., Davis (1992) “*On the Goals of Successful Family Companies*”, Family Business Review, 5(1), pp.43-62.
- Villalonga, B., Amit, R. (2006) “*How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?*”, Journal of Financial Economics, 80(2), 385-417.
- Zahra S.A., et al. (2008), “*Globalization of social entrepreneurship opportunities*”, Strategic entrepreneurship journal, 2, pp.117-131.

SITOGRAFIA

https://14521241.fs1.hubspotusercontentna1.net/hubfs/14521241/Amadori%202022/Report%20Sostenibilit%C3%A0/Amadori_report_sost_2022.pdf

https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/Presentazione_Resilienza_22Sept22_versione_short.pdf

<https://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2019/12/02/loader-brimi-insieme-primo-impianto-altoatesino-latte-polvere/>

<https://dentrolanotziabreak.it/riconoscimento-dipendenti-sacla/>

<https://distribuzionemoderna.info/intervista/rummo-una-tradizione-costantemente-aggiornata>

<https://familybiz.it/evolvere-il-family-business-attraverso-unione-e-condivisione/>

<https://familybiz.it/limportanza-della-commistione-tra-diverse-generazioni/>

<https://familybusinessmagazine.com/uncategorized/oldest-and-largest-family-firms/>

<https://farchioni1780.com/sostenibilita/>

https://farchioni1780.com/wp-content/uploads/2022/02/FARCHIONI_BDS2020_FORMATO-DISPLAY-ITA_rev04022022.pdf

https://farchioni1780.com/wp-content/uploads/2023/03/FARCHIONI_BDS2021_DISPLAY_DEF-ITA-compresso.pdf

<https://finanza.lastampa.it/News/2023/09/22/istat-pil-2022-confermato-al-3-7percento-e-2021-rivisto-al-rialzo-all8-3percento/NDVfMjAyMy0wOS0yMl9UTEI#:~:text=La%20stima%20aggiornata%20del%20Istat,stime%20diffuse%20ad%20aprile%202022.>

<https://finanza.lastampa.it/News/2023/10/30/pil-confindustria-1+economia-italiana-torna-alla-bassa-crescita-/NzFfMjAyMy0xMC0zMF9UTEI>

<https://forbes.it/eccellenza/loader-2/>

<https://formiche.net/2020/10/impresa-familiare-covid/>

<https://gentleman.it/protagonisti/numeri-uno/antonio-rummo-italian-lifestyle/>

<https://horecanews.it/nonno-nanni-riceve-il-premio-industria-felix>

<https://istituto-qualita.com/>

<https://kpmg.com/it/it/home/insights/2021/03/family-business-alla-prova-del-covid-19.html>

<https://lanuovaprovincia.it/altro/sacla-presentato-il-nuovo-sito-industriale-a-castello-di-annone/>

<https://lavoce.info/archives/63318/coronavirus-gli-effetti-che-contagiano-leconomia/>

<https://membrettilex.com/aree-di-attivita/passaggio-generazionale-delle-aziende-familiari/>

https://napoli.corriere.it/notizie/cronaca/20_aprile_10/pastificio-rummo-bonus-500-euro-dipendenti-polizza-covid-2543f5fe-7b3b-11ea-95a0-639f277660ba.shtml

<https://nordesteconomia.gelocal.it/imprese/2022/08/12/news/loader-non-conosce-crisi-281-milioni-di-fatturato-e-1-miliardo-di-wafer-venduti-1.41629379>

<https://oliofarchioni.com/it/cultura-olio-di-oliva/oleificio/>

<https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-archivio-studi-e-analisi-perche-l-intensita-della-crisi-economica-e-tanto-diversa-fra-paesi-simili>

https://roma.repubblica.it/dossier-adv/eccellenze-lazio/2023/02/20/news/azienda_agricola_tarable_dal_terreno_alla_tavola_del_consumatore_la_coltivazione_delle_nocciole_biologiche_guarda_al_futuro-388693136/

https://sostenibilita.amadori.it/wp-content/uploads/2022/01/Amadori_Report_Sostenibilita-2020_mail.pdf

<https://sostenibilita.amadori.it/wp-content/uploads/2022/07/Amadori-Report-sostenibilita-2021.pdf>

<https://thanksplanet.it/il-nuovo-plant-di-sacla-a-castello-dannone/>

<https://video.repubblica.it/viaggi/nell-hotel-piu-antico-del-mondo-aperto-dal-705-dc-e-ancora-possibile-soggiornarvi-ecco-dov-e/446242/447208>

https://winenews.it/it/da-cantine-e-territori-del-vino-ditalia-sempre-piu-sostegno-a-chi-lotta-contro-il-coronavirus_414204/

<https://www.agi.it/economia/news/2020-08-17/coronavirus-crollo-pil-mondiale-9432105/>

<https://www.agricolatarable.it/>

<https://www.agricolatarable.it/azienda-agricola-tarable-nocciole-piemonte>

<https://www.aidabvdinfo.com>

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

<https://www.aidaf.it/la-liquirizia-amarelli-e-il-best-seller-di-eataly-new-york/>

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

<https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2021/01/26/Presentazione-XII-Osservatorio-AUB.pdf>

https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2023/01/30/435-Presentazione-AUB-30.01.2023_final_16_9-1.pdf

<https://www.amadori.it/azienda/la-nostra-storia>

https://www.amadori.it/news-comunicati/bilancio_2022

https://www.amadori.it/news-comunicati/riassetto_gruppo

<https://www.amarelli.it/>

<https://www.amarelli.it/la-storia/>

<https://www.amarelli.it/le-eccellenze/>

<https://www.ania.it/documents/35135/340850/WEEKLY+27-0+Aprile+2020.pdf/d4dc10ee-77c0-fafc-9235-7e6967c227e7?version=1.0&t=1609575450750>

https://www.ansa.it/campania/notizie/2021/06/09/rummo-festeggia-i-175-anni-e-guarda-al-futuro_2ebf602f-592a-40e9-bbd6-e22b5154b3a5.html

<https://www.atnews.it/2020/05/alla-sacla-un-riconoscimento-economico-ai-dipendenti-in-prima-linea-108662/>

<https://www.bancaditalia.it/media/notizia/presentazione-del-rapporto-annuale-sul-2022-l-economia-della-puglia/>

<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2021/index.html>

https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2021/rel_2021.pdf

https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2021/sintesi/rel_2021_sintesi.pdf

https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2022/rel_2022.pdf

<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2022/sintesi/index.html>

<https://www.cantinevolpi.it/>

<https://www.cantinevolpi.it/cascina-la-zerba-volpedo>

<https://www.cantinevolpi.it/en/component/content/article/134-blog/news/news-2021/179-un-brindisi-con-cantine-volpi?Itemid=526>

https://www.cantinevolpi.it/images/RASSEGNASTAMPA_2019.pdf

<https://www.cantinevolpi.it/l-azienda-it/la-famiglia-volpi>

<https://www.cantinevolpi.it/l-azienda-it/storia-ed-evoluzione#:~:text=Cantine%20Volpi%20nasce%20oltre%20cento,vendita%20del%20vino%20a%20bicchiere>

[https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/highlights/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2022/50ada788-ad96-452c-8ff4-2f903fc7ee12#:~:text=La%20crescita%20nel%202022%20\(%2B,'anno%20\(Tabella%20B\).](https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/highlights/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2022/50ada788-ad96-452c-8ff4-2f903fc7ee12#:~:text=La%20crescita%20nel%202022%20(%2B,'anno%20(Tabella%20B).)

<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/highlights/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2023/9cca6e74-7a0d-4ac3-9be5-5e9cb0d66420#:~:text=Nel%202023%20lo%20scenario%20economico,prospettive%20restano%20fiacche%20e%20incerte>

<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/rapporto-previsione-economia-italiana-primavera-2022>

https://www.confindustria.it/wcm/connect/ebee0eb5-18b6-4072-87bb-d3b65c237fd2/Coronavirus+News+da+associazioni+e+imprese+Sistema+_APRILE+2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-ebee0eb5-18b6-4072-87bb-d3b65c237fd2-n9w3bUA

<https://www.consob.it/documents/1912911/1987080/Rep-covid-19.pdf/7a77870f-59e7-782d-f7aa-bb5f83fe440e>

<https://www.consob.it/web/investor-education/crisi-misure-sostegno>

https://www.corriere.it/16_giugno_17/beneventocosi-famiglia-tiene-mani-pasta-150-anni-f00cecb4-3233-11e6-9479-1c0658e56669.shtml

https://www.corriere.it/economia/aziende/20_febbraio_28/pastificio-rummo-seconda-vita-l-alluvione-0e636e4e-5711-11ea-b89d-a5ca249e9e1e.shtml

https://www.corriere.it/economia/aziende/21_maggio_05/sacla-ceo-chiara-ercole-con-covid-si-mangiano-piu-olive-ma-ora-fate-ripartire-consumi-7a76d842-ac14-11eb-85bf-b7fbcf91bb8d.shtml

https://www.corriere.it/economia/aziende/24_gennaio_23/nonno-nanni-ambizioni-globali-presenta-bilancio-sostenibile-c93c53c2-b985-11ee-8aa6-3680458504a6.shtml

https://www.corriere.it/economia/consumi/cards/coronavirus-effetti-sull-economia-azzerato-mercato-auto-cina/epidemia-mercato-auto-cina-92percento-febbraio_principale.shtml

<https://www.corriere.it/economia/family-business/notizie/familiari-resistono-piu-9b8f39da-1163-11eb-99ad-021205b8ee1e.shtml>

https://www.corriere.it/economia/finanza/21_gennaio_28/pil-usa-35percento-2020-1-anno-peggiore-dell-economia-americana-grande-depressione-0e3f2c46-616f-11eb-89c6-2343df471572.shtml

<https://www.credit-suisse.com/ch/it/about-us/research/research-institute.html>

<https://www.economist.com/finance-and-economics/2023/08/22/what-chinas-economic-troubles-mean-for-the-world>

<https://www.elite-network.com/it/voci-d-elite>

<https://www.elite-network.com/it/voci-d-elite-podcast/ep-4-nonno-nanni-e-gli-ingredienti-del-successo>

<https://www.elite-network.com/it/voci-d-elite-podcast/ep-5-farchioni-la-managerializzazione-su-misura>

<https://www.eunews.it/2021/11/04/covid-mappa-ecdc-italia-paese-migliore/>

<https://www.fabbricafuturo.it/sacla-evolvere-in-modo-competitivo-e-sostenibile/>

<https://www.farchioni.it/>

<https://www.focus.it/comportamento/economia/l-economia-dei-paesi-piu-ricchi-dopo-la-pandemia>

<https://www.giornale7.it/alle-cantine-volpi-e-operativo-il-nuovo-impianto-di-vinificazione-che-rispetta-lambiente/>

<https://www.henokiens.com/content.php?id=5&lg=en>

https://www.huffingtonpost.it/economia/2020/04/07/news/economia_di_guerra_perche_1_a_crisi_covid-19_e_veramente_diversa-5164526/

https://www.huffingtonpost.it/guest/luiss-open/2020/11/29/news/effetti_della_crisi_pandemica_sul_divario_nord-sud-5359926/

https://www.ilgazzettino.it/nordest/treviso/imprese_familiari_passaggio_generazionale_come_fare-7264852.html

<https://www.ilsole24ore.com/art/amadori-chiude-2022-il-risultato-netto-676-milioni-AE8szbsD>

<https://www.ilsole24ore.com/art/i-wafer-loader-star-estero-focus-innovazione-e-joint-venture-AFq7Fe4B>

<https://www.ilsole24ore.com/art/l-fmi-migliora-stime-l-economia-globale-ma-taglia-oltre-due-punti-quelle-l-italia-2021-ADVkbFB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/loader-60-milioni-investiti-sostenibilita-filiera-AEWMQSh>

<https://www.ilsole24ore.com/art/loader-60-milioni-investiti-sostenibilita-filiera-AEWMQShB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/l-oro-nero-calabria-ora-anche-treccani-celebra-amarelli-AEc6diH>

<https://www.ilsole24ore.com/art/rummo-pastificio-salvo-anche-grazie-social-boicottato-web-la-visita-salvini-AFZA6YRC>

<https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-ritorno-stranieri-traina-presenze-2023-oltre-445-milioni-AFNVBODC>

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/01/25/world-economic-outlook-update-january-2022>

<https://www.ingegnere.it/articoli/economia-coronavirus>

<https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/settori-rischio-dove-il-mondo-e-la-cina-ripensano-le-catene-di-fornitura-25436>

<https://www.istat.it/it/archivio/266825>

<https://www.istat.it/it/files/2022/07/Pillole-RAPPORTO-ANNUALE-2022-2.pdf>

https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2021/Capitolo_1.pdf

<https://www.istat.it/storage/settori-produttivi/2023/Rapporto-competitivit%C3%A0.pdf>

<https://www.italyfinestwines.it/cantine-volpi/>

<https://www.langolodelgusto-enrose.it/ripartiamoinsieme-con-cantine-volpi/>

<https://www.largoconsumo.info/-/farchioni-innovare-su-antiche-radici>

<https://www.largoconsumo.info/062012/LatteriaMontelloLattieroCasariLatteManagementDonna105-0612.pdf>

https://www.lastampa.it/asti/2022/07/10/news/la_saclaviaggia_nelfuturo-5434751/

<https://www.liuc.it/eventi/premio-di-padre-in-figlio-vincono-rummo-e-cantine-ferrari/>

<https://www.liuc.it/ricerca/in-evidenza/fabula-family-business-lab/>

<https://www.liucbs.it/news-ed-eventi/le-imprese-familiari-piu-solide-e-stabili-rispetto-alle-imprese-non-familiari-durante-la-pandemia/>

https://www.loacker.com/mediaObject/02_About-us/Sustainability/Loacker_Report_sulla_sostenibilit%C3%A0-2020/original/Loacker+report+sulla+sostenibilit%C3%A0++2020.pdf

<https://www.loacker.it/>

<https://www.loacker.it/it/filiera-sostenibile>

<https://www.loacker.it/it/informazioni-sulla-nostra-azienda>

<https://www.loacker.it/it/la-storia-di-una-famiglia>

<https://www.loacker.it/it/vaniglia-bourbon-dal-madagascar>

<https://www.mulinomarino.it>

<https://www.mulinomarino.it/it/i-perche>

<https://www.mulinomarino.it/it/la-storia>

<https://www.myfruit.it/frutta-a-guscio-ed-essiccata/2021/06/per-commercializzare-le-noccioline-bio-miriammo-a-una-filiera-corta.html>

<https://www.nonnonanni.it/>

https://www.nonnonanni.it/wp-content/uploads/NONNONANNI_Bilancio_sostenibilita_2022.pdf

<https://www.pastarummo.it/>

<https://www.pastarummo.it/news/le-nostre-iniziative-per-superare-lemergenza-coronavirus/>

<https://www.pastarummo.it/news/news-test-3/>

<https://www.pastarummo.it/storia/>

<https://www.pwc.com/gr/en/surveys/assets/family-business-2007-2008.pdf>

https://www.repubblica.it/economia/2017/05/14/news/chiara_ercole_sacla_-165334273/

https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/le-storie/2023/11/06/news/amarelli_fa_leva_sul_museo_per_dare_piu_valore_alla_sua_liquirizia-419747056/

https://www.repubblica.it/il-gusto/2023/11/13/news/sottoli_sottaceti_orgoglio_italiano_imparando_il_mondo-420258745/

<https://www.reputationreview.org/per-avere-successo-devi-essere-rock/>

<https://www.sacla.it/>

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

<https://www.sacla.it/senza-categoria/feasr-fondo-europeo-agricolo-per-lo-svilupp-rurale-2/6410/>

<https://www.sacla.it/senza-categoria/sacla-e-il-premio-top-job-2020/3073/>

<https://www.sacla.it/senza-categoria/thanksplanet/1188/>

<https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/il-meglio-del-piccolo/organizzazione-risorse-umane-e-processi-strategia-imprenditorialita-e-governance/il-valore-del-rispetto-a-lezione-da-nonno-nanni>

https://www.touchpoint.news/app/uploads/2020/05/Touchpoint-Magazine-Maggio-2020_compressed.pdf

<https://www.war-room.it/business/15-1-silvia-lazzarin-nonno-nanni/>

<https://www.youtube.com/watch?v=0Ryhn1n1aFE>

https://www.youtube.com/watch?v=4kg4_Mxrmc4ceti_orgoglio_italiano_imparando_il_mondo-420258745/