GIUGNO 2022

familybiz

Il mensile che racconta le storie delle famiglie imprenditoriali che fanno grande l'Italia

Next Generation Story

il percorso di un discendente

ALESSANDRO PERINI
AMMINISTRATORE DI CANTINE ROMAGNOLI

INDICE DEI CONTENUTI

1 **BENVENUTI**
Editoriale

2 **NEXT GENERATION STORY ALESSANDRO PERINI**
Amministratore - Cantine Romagnoli

8 **TRECENTO ANNI DI INNOVAZIONI E PASSAGGI GENERAZIONALI**
Il caso della Famiglia Amarelli

13 **COME SVILUPPARE L'AZIENDA DI FAMIGLIA**
Il caso della Famiglia Spadoni

EDITORIALE

Davide Mondaini
dmondaini@mondainipartners.com

LinkedIn:

Cara Imprenditrice, caro Imprenditore,

perché un magazine, un progetto specifico, dedicato alla Impresa di Famiglia?

Le Imprese Familiari costituiscono un patrimonio unico e prezioso per il nostro paese e, in moltissimi casi, rappresentano **la migliore espressione di coraggio, creatività, capacità di innovare e fare impresa**. Doti, queste ultime, fondamentali anche per poter esplorare i nuovi spazi di mercato emergenti e conseguenti al cambio di paradigma economico in atto.

In effetti, **il passaggio in corso: dal "modello economico industriale" al "modello economico basato sull'innovazione"** e sulla capacità di soddisfare clienti, sempre più informati e preparati, **riduce il potere d'influenza** e **manipolazione dei grandi player** internazionali tramite la comunicazione-advertising. Depotenzia, inoltre, le loro strategie ove basate su fattori competitivi correlati a economie di scala, **rendendo le Imprese Familiari più competitive per le nuove sfide.**

In tale nuovo contesto, **le Imprese di Famiglia possono meglio valorizzare** la loro storia, il loro essere naturalmente orientate a obiettivi di lungo periodo, **il loro essere naturalmente "customer oriented"**, il loro saper mettere in gioco, come soltanto loro sanno fare, il nome della Famiglia-Azienda e quindi "la propria faccia".
Parallelamente a tale scenari, occorre rilevare che nell'arco dei prossimi 5-7 anni, **più del 50% delle Imprese di Famiglia italiane si troveranno ad affrontare la successione e la continuità aziendale fra generazioni.**

La continuità non s'improvvisa. Richiede accurata pianificazione familiare e linee guida strategiche aziendali chiare e trasferibili, alla Proprietà e al Management, attraverso una pianificazione strategica di dettaglio.

FamilyBiz con la sua attività di divulgazione, di condivisione di esperienze, di studio-ricerca e di primo supporto ai leader ed ai futuri leader **vuole contribuire all'ulteriore sviluppo delle Imprese a base famigliare** ed alla crescita della cultura d'impresa nei Family Business italiani.

In questo numero **ti presentiamo 3 straordinarie storie di donne, uomini e Famiglie che fanno grande l'Italia**, troverai altre fantastiche imprese e molto altro su www.familybiz.it.

Buone Familystories!

Davide Mondaini

Next Generation Story

Alessandro Perini

La redazione di FamilyBiz ha incontrato Alessandro Perini che ha raccontato il suo percorso da discendente.

Alessandro Perini è Amministratore delegato di Cantine Romagnoli - una realtà dinamica e innovativa che vanta una tradizione bollicine a Piacenza ed è la prima azienda, dal 1970, ad aver approcciato il metodo classico all'interno della sua produzione.

Il tuo, Alessandro, è un percorso molto interessante, direi anche coraggioso, da un figlio discendente di una famiglia di imprenditori di un'importante azienda familiare a manager all'interno di un gruppo con attività diversificate. Ci puoi raccontare le milestone più rilevanti di questa tua doppia esperienza?

Io le dividerei in tre fasi: la prima fase è stata quando ho deciso di iniziare a studiare viticoltura-enologia. Sono la **quinta generazione** della mia famiglia e quello che sarebbe stato scontato come percorso, cioè entrare nel mondo del vino, per me non lo

è stato, in quanto ero iscritto a medicina e chirurgia e avrei voluto andare avanti in quel campo. Ma, **quando nell'ormai 1998 feci la prima vendemmia a Piacenza, cambiai completamente idea su quello che sarebbe stato il mio futuro.**

Da lì, iniziò un bellissimo percorso universitario a Piacenza e Milano Asti e Alba, nel quale ho potuto approfondire tecnicamente tutti gli aspetti del mestiere dell'enologo. Finito questo, feci **un'esperienza all'estero** e **all'esterno dell'azienda di famiglia.**
Iniziai in Toscana dagli Antinori, per poi spostarmi in Piemonte a Cascina Meraviglia e arrivare poi in Franciacorta dai fratelli Muratori, infine in Nuova Zelanda a Marlborough, per poi approdare a quella che è stata un'esperienza interessantissima, all'interno del gruppo Diageo. Una multinazionale, la più grande multinazionale di superalcolici, dove ricoprivo un ruolo rilevante all'interno del Business Unit Vino.

Qui, il mio ruolo era quello di tramite tra la produzione e il commerciale.
Da lì iniziò poi la seconda fase, quando a fine 2010, decisi di ritornare in azienda. Erano tempi incredibili se paragonati a quello che sta succedendo oggi. La Russia stava approdando al mercato del vino e i vini piacentini della mia famiglia erano molto appetibili per quel mercato, l'unico problema era che in azienda nessuno parlava inglese, nessuno usava l'e-mail e quindi mi chiesero di **tornare in azienda.** Ho accettato questa esperienza con grande voglia di fare, con un grande amore per la famiglia e per quello che poteva darmi.

Così nel 2011 ritorno in azienda. Sono anni di grandi cambiamenti nel dipartimento estero commerciale di Cantine Quattro Valli, l'impresa della mia famiglia. Quell'anno, il 2012, feci 47 voli aerei in varie parti del mondo, **abbiamo raddoppiato il fatturato**, raddoppiando quindi **anche i costi**. Entriamo in una dinamica di un **mercato nuovo**, dove il centesimo fa la differenza e di conseguenza, anche l'approccio contabile di **controllo di gestione** che era gestito fino ad allora dai miei zii, va in crisi. Da lì, il **consiglio d'amministrazione familiare**, mi chiede di cambiare ancora lavoro.
Quindi, nel 2013, grazie a dei consulenti validi, inizio ad approcciarmi ad un lavoro sul **controllo di gestione**. Sono altri anni di forte impegno, di forte responsabilità ma anche di forti risultati, cambiamo quindi ancora l'assetto e il **modello di business** dell'azienda.

Vini Cantine Romagnoli

Arriviamo poi al 2016, entrava in quegli anni nella gestione Cantine Romagnoli, e ci fu la richiesta, sempre dal consiglio di amministrazione familiare, di una persona appartenente alla famiglia che si volesse mettere in gioco per entrare all'interno di Cantine Romagnoli e guidarla dall'inizio. Questo perché era necessaria una forte operazione di **rinnovamento** e di **riorganizzazione**.
Ovviamente non ho esitato davanti a tale opportunità e mi sono lanciato immediatamente in questa avventura, in cui inizialmente entrai come **manager** e successivamente come **amministratore delegato**. Cantine Quattro Valli esce poi da questa gestione ed io inizio un nuovo percorso con la **famiglia Bertola**, ed ecco la terza fase, quindi quella che mi porta ad essere attualmente qui.
Poi potremmo dire che abbiamo in essere una quarta fase, però lì c'è tempo per parlarne, perché effettivamente sono grandi progetti che stiamo portando avanti per il rilancio di Cantine Romagnoli e che vedremo poi nei prossimi anni fiorire in un'altra veste.

Quali sono a tuo avviso quindi, gli aspetti più critici che un discendente si trova a dover affrontare nel momento in cui entra nell'azienda di famiglia e qual è stata da questo punto di vista la tua esperienza?

Quando sono entrato nel 2011, in azienda non erano presenti tante dinamiche che io invece conoscevo. Posso quindi dire che una di quelle cose che è stata importantissima per me, è il **bagaglio di conoscenza** che mi ero portato dietro dalla mia esperienza precedente.
Ma entrando in azienda ovviamente si trovano delle dinamiche diverse da quelle di multinazionale. Non c'erano riunioni, quindi non c'erano dei momenti nei quali si aveva una **visione strategica**, perché **l'azienda familiare spesso è istintiva e si prendono decisioni molto veloci**.
Questo è un grande **vantaggio dell'azienda familiare**, però porta **anche ad un problema**, ovvero quello che non c'è un momento strategico nel quale si mettono insieme le informazioni. L'altra questione è quella che non c'è un aspetto di meritocrazia, perché tutti fanno tutto per la famiglia, quindi non si va a casa fino a che non è finito il lavoro e questo è un altro lato positivo. Però dall'altra parte per un giovane, è un aspetto molto complicato, perché non c'è una chiara evidenza del lavoro che fa e dei successi che può portare avanti nel cambiamento di una Business Unit o di un approccio al business che un giovane può avere entrando in un **business di famiglia**, ma c'è una visione molto familiare. Inoltre, dobbiamo anche pensare che all'interno di un business di famiglia ci sono dei legami, chiamiamoli anche dei benefit che negli anni si sono accumulati.

Cantine Romagnoli

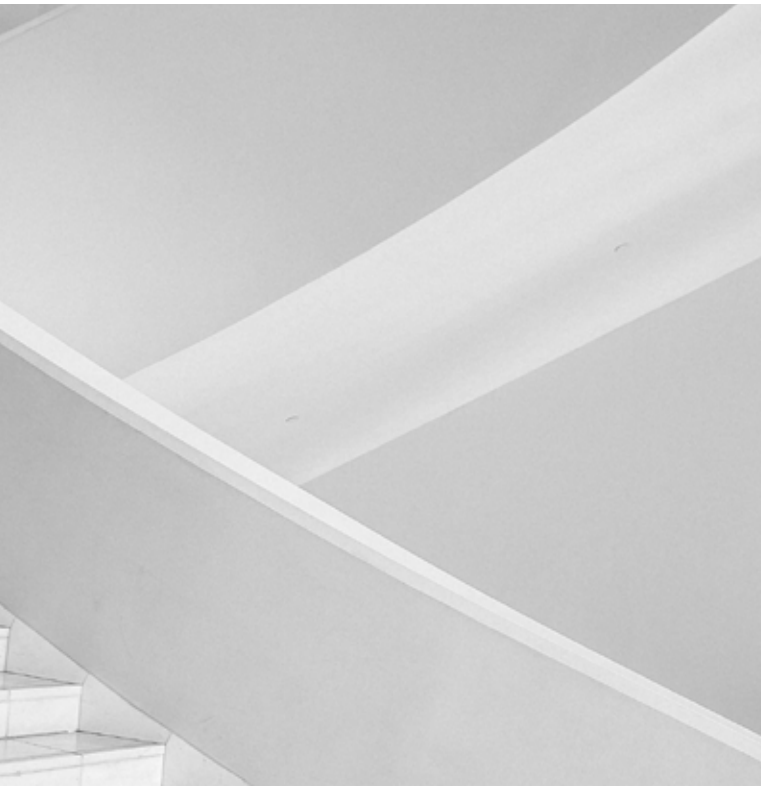
Quali sono gli aspetti invece più importanti che rimarcheresti nell'esperienza da manager in un gruppo guidato in ogni caso da una famiglia?

Per contro rispetto a quando si entra in un'azienda di famiglia, quando si entra come manager, è fondamentale capire le dinamiche della famiglia e molto più importante avere un **approccio trasparente** con il proprio responsabile che molte volte è un manager di famiglia o un proprietario.

Una delle cose che effettivamente cambia tantissimo è anche il **livello di meritocrazia**, perché l'ora in più che si impegna, il non vedere il sabato e la domenica come un impegno ma come una costruzione di quello che è il lavoro che si sta facendo, automaticamente viene premiato dall'azienda di famiglia, viene visto di buon occhio, cosa che non succede se sei parte della famiglia. L'altro aspetto molto interessante nel lavorare con aziende di famiglia di grandi gruppi, come ad esempio quello con il quale ho l'onore di poter lavorare oggi, è quello di avere dei **meccanismi di comunicazione** all'interno del proprio gruppo, che permettono in maniera trasparente di comunicare l'andamento del proprio business.

Ci sono anche delle **reportistiche che permettono di essere trasparenti** e di avere questo approccio continuamente aperto con il proprio responsabile, perché essendo un'azienda di famiglia le decisioni avvengono velocemente e quindi con questo rapporto diretto si riesce a girare il modello di business o appunto la propria Business Unit o quello di cui una persona è responsabile, in maniera da assecondare quella che è la **strategia globale** gestita dalla famiglia.

Alla luce della tua esperienza cosa ti senti di poter suggerire a un giovane discendente che si trovi a fare il suo ingresso all'interno dell'impresa di famiglia?



Un giovane inizialmente deve fare gavetta, perché usciamo tutti dall'università pensando di conoscere bene il business ma in realtà a noi manca esperienza. Dico a noi perché comunque io tutti i giorni imparo, ma mi è stato importantissimo imparare all'inizio. **È stato importantissimo lavorare e poter sbagliare** continuamente nel mio percorso, fino ad arrivare ad entrare in azienda di famiglia con un bagaglio di esperienze, di errori fatti, di soluzioni trovate che mi hanno permesso di avere una certa sicurezza.
Una sicurezza che però non va intesa come mancanza di umiltà o fretta di entrare nel CDA il prima possibile, perché è importante ricordare sempre, che bisogna conoscere le basi e soprattutto aver visto tutti gli aspetti del business partendo dal basso.

L'altro aspetto è il tempo: tutto ha un suo tempo - non bisogna correre troppo, perché correndo troppo si rischia di perdersi alcuni aspetti. Bisogna pianificarlo, questo sicuramente ve lo consiglierei. Entrando, devi pianificare con la persona di famiglia con la quale siete più legati un percorso di crescita all'interno dell'azienda di famiglia, ma non scavalcate le posizioni e abbiate rispetto per il manager della famiglia al quale molto probabilmente sarete messi a riporto, perché fino al giorno prima questo era responsabile e parlava direttamente con vostro papà.

Alessandro quindi, quali sono i tuoi obiettivi attuali da manager e i tuoi sogni nel cassetto?

Cantine Romagnoli oggi è in una fase di rilancio, quindi il mio primo obiettivo è sicuramente quello di raggiungere una **sostenibilità economica**. Inoltre, non ti nascondo che come sogni, ho diversi piccoli progetti nelle barrique e nelle vasche di vino di Cantine Romagnoli, che vorrei vedere in futuro fiorire come le migliori produzioni enologiche italiane. Questo perché porterebbe inevitabilmente **Cantine Romagnoli** ad essere un **faro nella produzione del vino piacentino** e a portare il territorio piacentino ad emergere, a rilanciarsi come Cantine Romagnoli. Poi, mi piacerebbe in un futuro entrare in società, quindi un po' come chiudere il cerchio: sono partito dalle aziende fuori dalla famiglia, sono entrato nell'azienda di famiglia per poi uscirne, ed entrato infine nell'azienda familiare della famiglia Bertola, con il desiderio di poter, un domani, sedermi a fianco a loro come socio, condividendo il fantastico progetto che oggi stiamo portando avanti con Cantine Romagnoli.

Alessandro Perini,
Amministratore delegato di
Cantine Romagnoli

CHECK UP

Mettiamo a disposizione del nostro network smart CHECK-UP personalizzati con specialisti di family business.

1. MANAGERIALITA' E SISTEMA DI GOVERNANCE
Esame dei metodi adottati per managerializzare, dirigere e controllare l'impresa di famiglia.

2. PASSAGGIO – RICAMBIO GENERAZIONALE
Valutazione dei percorsi ottimali di crescita manageriale per i discendenti al fine di massimizzare la loro auto-realizzazione individuale nell'interesse della continuità d'Impresa.

3. ACCORDI – REGOLAMENTI DI FAMIGLIA
Analisi dei benefici specifici che un sistema di norme fra i familiari, attraverso cui i membri della Famiglia stabiliscono le "regole del gioco" e i propri comportamenti nei confronti dell'impresa a salvaguardia di interessi comuni e superiori, porterebbe all'Impresa ed alla Famiglia/e imprenditoriali.

4. STRATEGIE DI SVILUPPO E RILANCIO
Analisi degli obiettivi di business e organizzativi di medio-lungo periodo, dalla visione della Famiglia/e alla visione aziendale.

5. AGGREGAZIONI FRA IMPRESE
Primo esame delle opportunità di aggregazione con altre imprese. Valutazioni strategiche ed analisi delle sinergie operative.

6. FINANZA INNOVATIVA E INGRESSO DI SOCI
Confronti preliminari con la/e Famiglia/e per esaminare le opportunità di ottimizzazione delle fonti finanziarie di debito e di equity.

7. BRAND E POSIZIONAMENTO DI MERCATO
Identificazione del posizionamento attuale e obiettivo. Valutazione del posizionamento attuale dell'azienda nei mercati di riferimento.

8. VALUTAZIONE DELL'IMPRESA DI FAMIGLIA
Confronto con la Famiglia imprenditoriale sui criteri e sui metodi di valutazione applicabili per la valutazione del valore complessivo dell'impresa familiare e/o di rami di essa.

9. STARTUPPER – NUOVA IMPRENDITORIALITA'
Valutazione e avvio di nuovi business da parte dei discendenti, primo supporto per la "messa a terra" di nuove iniziative imprenditoriali.

10. DISCONTINUITA' GENERAZIONALE – STRATEGIE DI EXIT
Primi pareri alla Famiglia e valutazioni degli scenari possibili nel caso in cui non ci siano discendenti o il/i figlio/figli vogliano fare altro, oppure quando i discendenti non siano pronti per guidare l'Azienda di famiglia.

Contattaci per approfondire: redazione@familybiz.it

Trecento anni di innovazioni e passaggi generazionali

Il caso della Famiglia Amarelli

Testo di Cinzia Ficco

Nel 2031 saranno trecento anni. Tanti ne compirà l'azienda Amarelli di Rossano, specializzata nella produzione di liquirizia pura, tanto apprezzata da molti cantanti lirici, ma anche da Lucio Dalla, che si era fatto cucire dei taschini sul suo gilet per conservare la mitica *spezzatina* in occasione dei suoi concerti.

"Come festeggeremo? Intanto – spiega **Pina Mengano, napoletana** (1945), presidente onorario della realtà imprenditoriale calabrese – vorrei arrivarci e in salute. Qualche evento lo organizzeremo. Del resto, è un bel traguardo: abbiamo una magnifica tredicesima **generazione**– con tre quote azzurre, quattro rosa, di varia età, che sentono forte il legame con questa famiglia. Una cosa straordinaria, non trova?"

La signora Pina ha guidato l'azienda della famiglia Amarelli – peraltro millenaria – dal **1986** sino a qualche anno fa, quando è subentrato Fortunato, suo nipote. Per questo conosce i punti di forza dell'azienda, oltreché la ricchezza che ha prodotto sul territorio, sin dal **1731**, anno in cui è stata fondata. Ricorda anche i momenti di grande difficoltà, superati con la passione e l'ingegno di alcuni componenti della famiglia: in particolare, suo cognato e suo suocero, un vero capitano d'industria, morto nel '90 a 86 anni e fino a quell'età, lucidissimo.

"Mi sono sposata nel **1969** con **Franco Amarelli** – ci racconta Pina – Non avrei mai immaginato di fare l'imprenditrice. A Napoli, mia città d'origine, facevo l' avvocato e insegnavo Diritto Romano all'Università Federico II. Ho cominciato ad interessarmi alla storia dell'azienda quando negli anni Settanta ci sono state le prime grandi innovazioni: **tecnologiche**, volute da mio suocero, e nel **confezionamento**, decise da mio cognato, morto giovanissimo. Fu in quel periodo che si decise di riaprire l'azienda anche ai mercati esteri. Mio marito ha sempre continuato a fare il professore di Storia del Diritto romano, anche se il suo contributo è stato fondamentale quando abbiamo aperto il **Museo**".

Nell'86, quando è morto il fratello di suo marito, l'ex avvocatessa si è messa alla guida dell'azienda. "Ho lasciato tutti i miei interessi, e mi sono rimboccata le maniche. Non avevo esperienza – confessa – quindi mi sono improvvisata imprenditrice. Grazie alla supervisione di mio suocero, di un cugino di mio marito, pediatra con alcune quote societarie, e di collaboratori generosi, ce l'ho fatta. Non nascondo che agli inizi è stata davvero dura".

Una donna, napoletana, a capo di un'azienda calabrese, appartenente ad una famiglia con un crociato e un conte nel suo albero genealogico.

Agli inizi suscitavo curiosità. Poi, con la mia esperienza e grazie ai miei contatti da giornalista pubblicista, sono riuscita a far venire qui molti colleghi, che hanno riportato la storia della famiglia e dell'azienda su molte testate nazionali. Non mi stancherò mai di ripetere che qui ho trovato tanta disponibilità. Anche se mi sono impegnata molto per far crescere l'azienda.

Pina Amarelli, presidente della Amarelli Sas di Rossano

Ci racconta gli inizi di questa storia?

Nel 1731 fu fondato un primo impianto protoindustriale, ambientato in un grande capannone, detto concio, caratterizzato da un alto soffitto a capriate di legno, esistente ancora oggi e tuttora cuore pulsante dell'azienda. Le radici di liquirizia, macinate da una grande mola di pietra, erano messe a bollire in enormi caccavi alimentati dal fuoco diretto. Il succo ottenuto veniva filtrato in grandi cesti per passare alla concentrazione. Seguiva la delicata fase della progressiva solidificazione. Il prodotto, ancora molto caldo, veniva lavorato a mano soprattutto da giovani donne che ne ricavavano bastoncini e biglie. Poi si procedeva ad allineare il prodotto su lunghe assi di legno, che venivano portate in un ambiente ampio al piano superiore, detto tavoliere, dotato di molte finestre vicine all'uliveto, da cui entrava la profumata brezza marina, fondamentale per portare al giusto grado di essiccazione la liquirizia.

Poi cosa succedeva?

Confezionata in cassettine di legno, con l'aggiunta di foglie di alloro – usate per esaltarne gli aromi- era pronta per essere venduta e consumata. Con gli anni si cercarono nuovi metodi per razionalizzare il lavoro. Come scrivo in un libro, ricco di foto e documenti, pubblicato nel 2021 da Rubbettino (**Amarelli – Una storia di innovazione dalle nobili radici**), la famiglia è sempre stata parecchio dinamica.

Perché?

Fin dalla fine del '700 riuscì ad attrezzarsi per raggiungere mercati sempre più lontani. Si ipotizzò addirittura la progettazione di un vascello. I primi cambiamenti, comunque, ci furono con l'avvento dell'elettricità, che ispirò nuovi macchinari, come il mulino tagliaradice, il quale sostituì la grande mola di pietra ancora esistente nel concio.

Le innovazioni importanti avvennero negli anni Settanta.

Esatto, grazie a Giorgio, mio cognato ci furono importanti innovazioni nel packaging. Per favorire il consumo della liquirizia, si pensò a confezioni più piccole e più economiche. Si crearono delle pratiche bustine termosaldate trasparenti che evidenziavano il nero brillante del contenuto. Questo facilitò la diffusione del nostro prodotto su tutto il territorio nazionale.

Ma grazie a mio suocero e con una rivoluzione informatica si iniziò a studiare come efficientare il processo produttivo. E si optò per un sistema computerizzato che **automatizzava il ciclo di cottura**. Solo la fase finale della concentrazione del succo, eseguita a cielo aperto per ottenere il nero brillante senza aggiungere coloranti, rimase affidata all'occhio esperto del maestro liquiriziaio. Nel 1978 la brillante idea di dare una nuova presentazione old style, rieditando le scatolette di latta del primo Novecento che avevano contribuito a modernizzare la distribuzione. Iniziò un'accurata ricerca nell'archivio aziendale per ritrovare, fra le immagini del passato, le più idonee a decorare la cover della neonata scatoletta metallica da 40 grammi.

Avviciniamoci al presente. A proposito di confezioni, oggi la scatoletta è in alluminio.

Sì, viene fatta in Svizzera, in modo tale che non ci siano problemi con la stampa delle vecchie immagini sulle scatolette. Ci garantiscono un prodotto ecocompatibile e controllato. Per il resto, l'intera filiera si realizza qui. In questo modo diamo lavoro a molti calabresi: dai grafici ai produttori di liquirizia.
Ce ne sono tanti tra Metaponto e Crotone. La nostra non basta. Un indotto notevole. Pensiamo anche a chi ha trovato lavoro nel sociale e nel settore turistico grazie al nostro Museo Giorgio Amarelli, che porta in questa piccola realtà 40 mila visitatori l'anno.

Amarelli Sas di Rossano

Come è fatto il Museo?

Intanto è unico al mondo. Leggendo il libro, se ne scopre la ragione. E' diviso in due sale: quella della memoria, che raccoglie abiti, macchinari antichissimi, persino un documento risalente al '400, balle di radici, attrezzi manuali, giornali della produzione, libri contabili, registri paga e corrispondenza fra imprenditori e governo. E quella dedicata all'azienda che si trasforma con l'elettricità. Lì ci sono timbri, casse di legno, fatture di sottile carta velina, il progenitore delle nostre fotocopiatrici.

I numeri della Amarelli?

Abbiamo poco più di 40 dipendenti a tempo indeterminato, a cui si aggiungono gli stagionali. Produciamo 128 mila chilogrammi l'anno, esportiamo circa il 25 percento della produzione in Francia, Svezia, Norvegia, Germania, un po' in Spagna, in Svizzera, Austria, in Nuova Zelanda, e da qualche anno negli Emirati Arabi. Meno negli Stati Uniti. Fatturiamo circa quattro milioni l'anno. Dal 2014 il nostro e-commerce ha preso il volo.

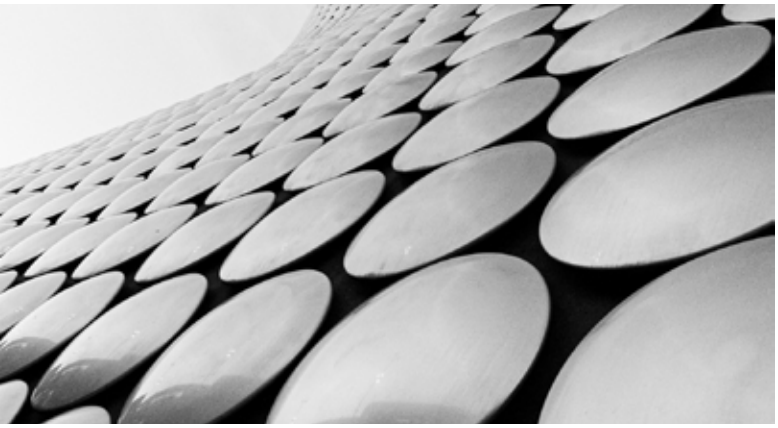
Tredici generazioni, diceva.

Sì, io rappresento l'undicesima. Mio nipote, Fortunato, oggi a capo dell'azienda, è la dodicesima. Da poco, abbiamo l'ultimo Amarelli. Si chiama Giorgio.

Come è avvenuto il passaggio generazionale?

Intanto, da presidente onorario, continuo ad essere sempre sul ponte di comando e a controllare. Mio nipote non è sbucato dal nulla. Ha fatto studi giuridici a Siena, si è specializzato in strategia nella gestione di aziende familiari alla Bocconi e ha seguito corsi alla Loyola University di Chicago. Si è formato perché oggi imprenditori non si nasce. Occorre saper redigere un bilancio, conoscere un po' di marketing soprattutto per battere la concorrenza, anche se almeno in Italia abbiamo solo due piccoli competitor, tutti e due calabresi. Quando mi chiedono come sia avvenuta la staffetta generazionale mi piace richiamare Goethe – nella scena della notte del Faust, quando afferma che i figli devono saper conquistare di nuovo quello che hanno ereditato dai padri, se vogliono diventare i successori- e Thomas Mann dei Buddenbrook, la storia di quattro generazioni di un'azienda familiare di Lubecca. Fondamentali sono le parole del padre al figlio che lo spinge a dedicarsi con gioia durante il giorno agli affari, ma solo a quelli che gli avrebbero permesso di dormire la notte.

Pina Amarelli, presidente della Amarelli Sas di Rossano



Tanti i riconoscimenti a lei e alla sua azienda. Ha portato questa azienda e la sua terra d'adozione all'attenzione dei media: Cavaliere del lavoro, Ufficiale al merito della Repubblica, cittadina onoraria di Rossano, promotrice della dichiarazione di interesse storico nazionale dell'Archivio di famiglia, consigliere del Touring club dell'associazione dimore storiche, di Unione italiana food. Attiva in Confindustria e in Museimpresa, è anche presidente emerito degli Hénokiens.

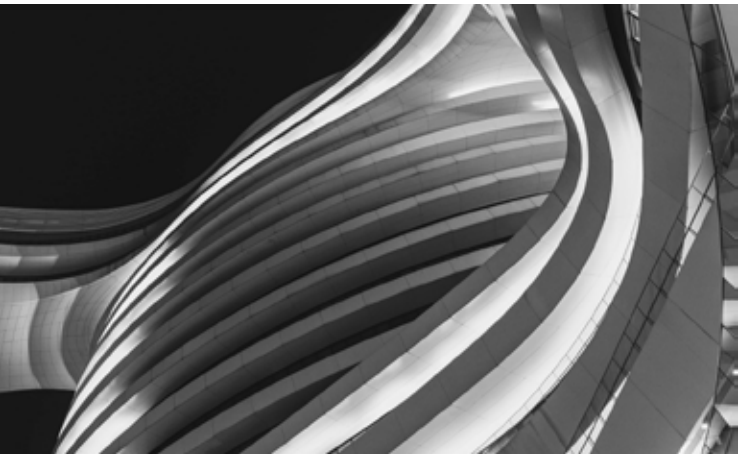
Sì, ne sono onorata. Ricordo che i requisiti per diventare componenti degli Hénokiens sono molto rigidi per una azienda: appartenenza da oltre 200 anni alla stessa famiglia, possesso del 51 per cento del capitale controllo della società, buone performances economiche e finanziarie.

Amarelli rappresentante del Made in Italy nel mondo. Da qualche anno avete anche un Factory store, uno spazio pensato dove creare nuove declinazioni di liquirizia, sperimentare, realizzare confezioni esclusive e degustazioni accompagnati da immagini che scorrono sui monitor. Cos'altro pensa di fare la Amarelli?

Di continuare e creare nuova ricchezza per questo territorio.

Di cosa avrebbe bisogno un'azienda come la Amarelli?

Di infrastrutture. Sulla costa ionica non si arriva né con un treno, né con l'aereo. Vogliamo attrezzare la nostra regione con collegamenti adeguati per i turisti? Abbiamo tanta fiducia nel Pnrr, anche se c'è tanto lavoro da fare.



Che proprietà ha la liquirizia e, in genere, quella calabrese?

Il suo zucchero naturale, come il fruttosio nella frutta, fa bene alla voce, alla gola. Molti cantanti sono stati e sono nostri clienti: Pavarotti, Carreras, Ricciarelli, ma anche Dalla e Morandi. La liquirizia protegge lo stomaco perché crea una membrana che lo difende dai succhi gastrici. E ha proprietà digestive. Un sottoprodotto della liquirizia viene usato nelle bombole degli estintori. Anticamente serviva a proteggere le ferite dall'attacco di germi. Oggi è un toccasana per la pressione bassa.

Chiudiamo con un aneddoto. Il grande Lucio Dalla non viaggiava se non amarellato.

Sì, è così. Aveva coniato questo aggettivo. Un giorno mi giunse una telefonata di Lucio, che a New York – a casa di Isabella Rossellini – difendeva una sua preziosa lattina dalle pressanti richieste della figlia del regista che non trovava la liquirizia e pretendeva in dono la scatoletta di Dalla. Da quel momento il cantante mi disse che non avrebbe più viaggiato se non adeguatamente amarellato, una potente protezione per la sua gola quando teneva i suoi concerti nelle sere umide. Di qui la trovata delle piccole tasche dei suoi gilet.

Per i 300 anni cosa farete?

Ci stiamo ancora pensando. Sarà una sorpresa per chi ci ha sempre dato fiducia.

COME SVILUPPARE L'AZIENDA DI FAMIGLIA

Il caso della Famiglia Spadoni

(estratto)

Testo di Erika Digiacomo

Per conoscere il caso della famiglia Spadoni e della loro azienda Molino Spadoni SpA, l'azienda punto riferimento nel mercato delle farine speciali e miscele, la redazione di FamilyBiz ha intervistato Leonardo Spadoni, Amministratore Delegato, Beatrice Bassi, Delegata CDA Marketing e Commerciale, e Federico Fabbri, Delegato CDA Produzione e Acquisti chi ci hanno raccontato la loro storia e sviluppo.

Ci racconti la storia dell'azienda, dalle sue origini. Come ebbe inizio tutto?

Leonardo Spadoni: La storia dell'azienda è una storia di famiglia, una storia centenaria, proprio l'anno scorso abbiamo festeggiato i nostri primi 100 anni – davvero un traguardo importante. Fu il 1921, quando Livio Spadoni, che già possedeva un mulino a Santo Stefano di Ravenna, acquistò il mulino di Coccolia costruito nel 1445 e diede vita a una vera e propria stirpe della farina. Che poi, nel corso del tempo, divenne molto di più. L'azienda passò di padre in figlio, da Livio, a Libero sino ad oggi a Leonardo che tiene le redini dell'azienda.

"È una storia di famiglia, non solo di business."

Il Dna degli Spadoni è dentro ogni azione che portano avanti. La sede principale dell'azienda si trova a Coccolia in provincia di Ravenna. In 100 anni con il susseguirsi di 3 generazioni, l'impresa romagnola ha saputo affermarsi nel Food Market, interpretando i nuovi stili alimentari e le esigenze dei consumatori moderni, attuando così una politica di elevata diversificazione.

Oggi il Gruppo, in forza di importanti investimenti, è presente non solo nel mondo delle farine/miscele tradizionali e speciali ove è leader di mercato nel retail, ma anche nel mondo del biologico, del senza glutine, con farine, miscele e prodotti da forno ambient, ma anche nei prodotti da forno surgelati e nella gastronomia, con formaggi, carni e salumi di Mora Romagnola, identificati con il marchio Officine Gastronomiche Spadoni grazie ad un progetto di recupero di questa antica razza che negli anni 90 stava rischiando l'estinzione, a cui si è aggiunta proprio l'anno scorso l'acquisizione de I Malafronte, azienda familiare del territorio ferrarese con un salumificio artigianale che lavora carni e salumi pregiati. Una passione quella de i Malafronte che nasce nel 1962 da Nives Malafronte e sapientemente trasmessa nel tempo ai suoi figli.
Si sta dunque delineando una nuova cultura del food, che sembra passare da una maggior attenzione al benessere: il Rapporto Coop ha messo in luce anche come la pandemia abbia cambiato le abitudini alimentari di quasi 1 italiano su 2, che afferma di mangiare più sano ed equilibrato rispetto a solo un anno fa.

Quattordici stabilimenti di proprietà in cui operano oltre 180 dipendenti e diversi ristoranti Spadoni nel territorio emiliano-romagnolo. Quanto conta investire sulle persone?

Beatrice Bassi: In realtà sono 9 stabilimenti a cui si affiancano 5 attività ristorative.

"In ogni caso, per noi l'attenzione al "valore" umano è fondamentale, l'azienda è fatta, in primis, di persone ed è proprio intorno a loro che si costruiscono i progetti e grazie a loro si raggiungono gli obiettivi."

Possiamo sicuramente affermare che la famiglia Spadoni è la sommatoria di tutti i nostri dipendenti/colleghi e forse anche di più, siamo un tutt'uno. Basti pensare a come è stata gestita l'ultima acquisizione de I Malafronte nel 2021, è stata vissuta come una cessione di ramo d'azienda impostata sulla continuità più totale, noi abbiamo acquistato i marchi, mantenendo la gamma prodotti, a parte qualche 'pulizia' che avrebbero comunque dovuto fare, ma soprattutto abbiamo mantenuto tutti i dipendenti con Mauro Malafronte – erede della famiglia – alla guida, senza stravolgere il loro assetto e il loro modus operandi.

L'azienda Spadoni esporta anche in ben 30 Paesi nel mondo, com'è stato il lancio sul mercato estero?

Beatrice Bassi: L'estero è per noi importante, abbiamo innescato anni fa il nostro processo di internazionalizzazione su cui stiamo continuando a puntare molto. Mercati trainanti per Molino Spadoni sono l'Europa, il Medio Oriente, l'Oceania e gli Stati Uniti (in queste quattro aree, il Gruppo realizza oltre l'80% delle vendite del canale estero) dimostrando una forte vocazione internazionale, tanto che l'export rappresenta ad oggi circa il 25% del nostro fatturato e commercializziamo in oltre 40 paesi.

Esportiamo soprattutto nel canale Food Service, ma puntiamo a espanderci anche nella GDO. Molino Spadoni si posiziona fuori dai confini nazionali come uno dei principali esportatori italiani di farine/miscele speciali a destinazione d'uso, ma non solo, infatti, stiamo puntando molto sulla nostra gamma di "palline surgelate", si tratta di impasti per pizza frozen, molto pratiche e facili da usare, che permettono all'utilizzatore finale di ottimizzare il processo non dovendo produrre l'impasto ex novo, garantendo un risultato professionale e ottimizzando gli sprechi così da permettere, inoltre, di tenere sotto controllo il food cost.

Beatrice Bassi – Delegata CDA Marketing e Commerciale Molino Spadoni SPA, Amministratore Unico MC SRL e Casa Spadoni SRL e I Malafronte SRL

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

www.familybiz.it

FamilyBiz è la prima rivista di management italiana focalizzata su temi specifici a maggior impatto sui **family business system**.

FamilyBiz prosegue il progetto, dedicato ai leader e ai futuri leader, avviato da Family Business Academy nel 2015 portando avanti, fra le varie cose, il superamento del concetto di **passaggio generazionale** come elemento chiave dei family business per valorizzare piuttosto il connubio tra le competenze che caratterizzano le diverse generazioni, ovvero **la continuità d'impresa attraverso le generazioni.**

Attraverso l'attività del magazine, concentrata sui temi più rilevanti per le imprese a base familiare, fra i quali: **managerializzazione e governance**, **continuità e passaggio generazionale**, **finanza ordinaria e straordinaria**, **sviluppo e rilancio d'impresa**, si vuole mantenere alta l'attenzione sui Family Business italiani.

Familybiz , inoltre, stimola lo sviluppo di relazioni e di opportunità di business fra i membri della **community** attraverso **Networking**, **Workshop** e confronti "**one to one**".

La rivista realizza **studi e ricerche** che veicola verso le Famiglie imprenditoriali, attraverso la nostra attività di aggiornamento e fornisce **video interviste** a imprenditori di aziende di famiglia che hanno raccontato, a iniziative organizzate del nostro centro studi, le loro esperienze.

Diamo voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader, coltiviamo la cultura d'impresa nei Family Business.

Redazione

Davide Mondaini
Direttore Editoriale

Beatrice Ramasauskaite
Magazine Manager

Erika Digiacomo
Giornalista

Sofia Tarana
Giornalista

Cinzia Ficco
Giornalista

Francesco Fravolini
Giornalista

Sara Colonna
Giornalista

Alessandro De Vecchi
Giornalista

Giulia Boggian
Giornalista

Annarita Cacciamani
Giornalista

Emanuele Amoruso
Giornalista

Maria Stanco
Giornalista

Marianna Iandolo
Giornalista

Valeria Maffei
Giornalista

Maurizio Giuseppe Montagna
Giornalista

Nicola Vallese
Giornalista

Maria Gravano
Giornalista

Paola Cappa
Giornalista

Edoardo Bassetti
Giornalista

Donato Ungaro
Giornalista

Tonj Ortoleva
Giornalista

Valeria Vitale
Giornalista

Marialetizia Mele
Giornalista

Marina Begni
Giornalista

Isabella Rovito
Giornalista

Elisa Tirabassi
Giornalista

Alessandra Fraschini
Giornalista

Angelina Tortora
Giornalista

Raffaella Tione
Giornalista

Daniela Abbondanza
Giornalista

Valentina Tafuri
Giornalista

Saverio Pipitone
Giornalista

Anna Lombardo
Family Business Specialist

Massimo Lazzari
Family Business Specialist

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Diamo voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader,
coltiviamo la cultura d'impresa nei Family business Italiani

Disponibile anche su Amazon

Sede di Milano
Via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.familybiz.it
redazione@familybiz.it

Sede di Bologna
Via Santo Stefano, 30
40125 Bologna