



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**L'INDUSTRIA ALIMENTARE ITALIANA: ASSETTO PROPRIETARIO E
PARTECIPAZIONI AZIENDALI**

RELATORE:

CH.MO PROF. ANTONIO PARBONETTI

LAUREANDO/A: GIORGIA GIACOMETTI

MATRICOLA N. 1043467

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Alla mia Famiglia

Abstract

Il panorama industriale italiano è costituito prevalentemente da imprese medio-piccole.

A seguito della crisi economico-finanziaria globale, le imprese italiane hanno dovuto rivedere le proprie caratteristiche relativamente alla struttura aziendale e ai propri mercati di sbocco.

Il presente lavoro individua le modifiche indotte, da una recessione economica, sull'assetto proprietario delle imprese italiane. Una struttura dell'azionariato solida garantisce all'azienda una crescita dimensionale e una maggiore possibilità di intrattenere relazioni con importanti partners commerciali in Italia e all'estero.

Indice generale

INTRODUZIONE.....	2
CAPITOLO 1 – LA STRUTTURA DELL'ASSETTO PROPRIETARIO.....	7
1.1 INDUSTRIA ALIMENTARE ITALIANA – STRUTTURA DELL'ASSETTO PROPRIETARIO.....	8
1a FASE: TIPOLOGIE DI AZIONISTI.....	8
2a FASE – NAZIONALITÀ DEGLI AZIONISTI.....	17
CAPITOLO 2 - L'INSERIMENTO NEI MERCATI ESTERI.....	23
2.1. MODALITÀ COMMERCIALE.....	24
2.2 MODALITÀ GERARCHICA.....	26
2.3 MODALITÀ RELAZIONALE.....	27
CAPITOLO 3 – PARTECIPAZIONI AZIENDALI.....	31
3.1 INDUSTRIA ALIMENTARE ITALIANA – PARTECIPAZIONI AZIENDALI.....	31
CAPITOLO 4 – RELAZIONE TRA ASSETTO PROPRIETARIO E PARTECIPAZIONI AZIENDALI.....	41
CONCLUSIONI.....	47
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	48

INTRODUZIONE

Dal 2008 l'economia mondiale sta attraversando un periodo di crisi economica, sollevando problemi di tipo finanziario e di liquidità dei Paesi, aumentando le difficoltà già presenti nel mercato del lavoro e portando, conseguentemente, ad un peggioramento del rapporto tra le imprese e i consumatori.

Nei Paesi più avanzati, in generale, la crisi economica ha provocato una frenata nella domanda dei consumi ed investimenti determinando anche un rallentamento delle importazioni e dei flussi di interscambio mondiale¹.

In particolar modo nel territorio italiano a seguito del “blocco” nella domanda dei consumi da parte delle famiglie, le imprese hanno dovuto prendere una radicale decisione: internazionalizzarsi, interfacciandosi quindi con una realtà decisamente più grande e esponendosi a loro volta a rischi maggiori, o rimanere esclusivamente nel mercato domestico sperando di uscire dalla crisi indenni ed il prima possibile.

In questo periodo di crisi, la domanda estera sta rappresentando un'importante opportunità di crescita economica; “un aumento delle esportazioni avrebbe un effetto positivo sul sistema produttivo italiano attraverso un aumento della domanda di prodotti nazionali, con effetti espansivi sia sul valore aggiunto sia sull'occupazione².”

Gli investimenti da parte delle aziende non devono essere ridotti³, rappresentano infatti una soluzione per ampliare i propri mercati di sbocco: “le imprese italiane che esportano in tutto il mondo hanno performance migliori di quelle che si rivolgono solo al mercato nazionale. Fra l'altro, queste imprese hanno la possibilità di compensare flessioni sul mercato nazionale o europeo con la crescita in mercati quali Brasile, Cile, India, Russia e altri ancora⁴”.

Le motivazioni che possono spingere un'impresa all'internazionalizzazione possono essere differenti, tra le principali ci sono:

1. Efficiency Seeking⁵: l'impresa razionalizza una struttura produttiva per ottenere

1 Il Made in Italy in Tempo di crisi: focus su prospettive, opportunità e criticità delle esportazioni italiane, Fondazione Masi, Giugno 2013;

2 Rapporto annuale ISTAT 2013;

3 Raji Srinivasan, Arvind Rangaswamy e Gary L. Lilien, “Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During Recession Pay off?” International Journal of research in marketing 22 June 2005-9, pp.109-25;

Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, “Marketing Management”, 14^a edizione, Pearson, ottobre 2012, pp.487.

4 Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, “Marketing Management”, 14^a edizione, Pearson, ottobre 2012, pp.917.

5 Alessandro Borin, Riccardo Cristadoro (A cura di), Banca d'Italia eurosistema, questioni di Economia e Finanza (occasional Papers), Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali, ottobre 2014;

vantaggi in termini di costi di produzione (economie di scala, economie di scopo). In genere questi tipi di investimenti sono volti a collocare fasi della produzione in altri paesi allo scopo di sfruttare le opportunità offerte da una dotazione di fattori differente. Questi investimenti sono detti IDE verticali poiché comportano una “disintegrazione verticale” del processo produttivo.

2. *Market Seeking*⁶: investimenti volti a conquistare nuove quote di mercato attraverso la presenza su nuovi mercati, tali investimenti possono essere la conseguenza di un mercato nel quale già si opera troppo limitato o saturo. In questo modo le imprese possono avvicinarsi ai clienti in mercati esteri (anche in termini di personalizzazione del prodotto) e possono sfruttare vantaggi doganali o fiscali. Questi investimenti vengono detti IDE orizzontali poiché in generale, tendono a replicare l'intero processo produttivo in un impianto collocato all'estero.
3. *Resource Seeking*⁷: le imprese vogliono assicurare un approvvigionamento di materie prime o risorse scarsamente disponibili nel proprio paese di origine.
4. *Knowledge Seeking*⁸: l'investimento è volto a razionalizzare la struttura di imprese internazionali, acquisendo brevetti, tecnologie e conoscenze tipicamente attraverso M&A.

Essere presenti all'estero è di fondamentale importanza, ma allo stesso tempo risulta problematico per le imprese italiane poiché il panorama industriale del Paese è costituito in maniera preponderante da imprese di medio-piccole dimensioni, strutturalmente inadeguate per concorrere con competitor multinazionali.

La struttura delle aziende medio-piccole non risponde alle esigenze imposte dall'internazionalizzazione, quali un certo livello di scala produttiva e una struttura industriale e commerciale articolata⁹; tali imprese non beneficiando di economie di scala per abbattere i costi fissi, sono considerate inevitabilmente meno competitive rispetto alle multinazionali. Per questi motivi, viene indotto alle imprese che vogliono operare con l'estero di agire nella struttura societaria, rendendola più solida e adatta ad intraprendere rapporti consistenti e continuativi con l'ambiente estero.

6 Alessandro Borin, Riccardo Cristadoro (A cura di), Banca d'Italia eurosistema, questioni di Economia e Finanza (occasional Papers), Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali, ottobre 2014;

7 Alessandro Borin, Riccardo Cristadoro (A cura di), Banca d'Italia eurosistema, questioni di Economia e Finanza (occasional Papers), Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali, ottobre 2014;

8 Alessandro Borin, Riccardo Cristadoro (A cura di), Banca d'Italia eurosistema, questioni di Economia e Finanza (occasional Papers), Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali, ottobre 2014;

9 Rapporto Sace 2012, quando l'export diventa necessario

Affinché l'internazionalizzazione vada a buon fine è necessario considerare sia punti di forza e di debolezza dell'impresa che i rischi e le opportunità che offrono il mercato-obiettivo. Relativamente ai punti di forza e di debolezza è fondamentale una politica industriale puntuale per ogni singola impresa, mentre per quanto concerne i rischi e le opportunità dei mercati esteri, i primi nella maggioranza dei casi sono legati alle differenze politiche, economiche e sociali che caratterizzano i nuovi mercati rispetto a quello domestico, le opportunità invece sono risultanti dall'aumento dei mercati di sbocco, e quindi dalla possibilità di un aumento consistente nel fatturato aziendale e conseguente crescita dimensionale. Se non adeguatamente valutati, tali fattori possono mettere a rischio la redditività aziendale.

Un incentivo in più all'internazionalizzazione può essere dato dal fatto che le imprese italiane sono in possesso di un vantaggio competitivo unico che le altre imprese globali non godono: il Made in Italy. Questo simbolo di qualità è riconosciuto e richiesto a livello mondiale, le esportazioni italiane infatti, sono costituite prevalentemente dallo scambio dei prodotti Made in Italy distinti in 4 aree principali:

1. Automazione – Meccanica;
2. Abbigliamento-Moda;
3. Arredo-Casa;
4. Agroalimentare-Vini.

Una volta modificata la struttura aziendale e studiato il mercato di sbocco, le modalità d'inserimento nei mercati esteri possono differire a seconda dell'impresa e del mercato. L'internazionalizzazione può avvenire secondo:

- ✓ la modalità commerciale: si realizza tramite esportazione che può essere diretta o indiretta;
- ✓ la modalità gerarchica: si realizza attraverso Investimenti Diretti realizzati all'estero (IDE);
- ✓ la modalità relazionale: è una via intermedia tra l'IDE e l'esportazione. Queste modalità intermedia può formare due tipi di accordi: accordi che prevedono legami patrimoniali, detti accordi equity, e accordi che non prevedono rapporti patrimoniali, detti accordi non equity.

La seguente tesi analizza l'assetto patrimoniale e le partecipazioni aziendali delle imprese

alimentari italiane. Ci si è soffermati sull'industria agroalimentare italiana perché, come visto in precedenza, è considerato uno dei settori di spicco dell'economia del Paese, soprattutto per quanto riguarda l'export infatti questo settore gode di una indiscussa vocazione alla qualità¹⁰. Si è preferito il settore agroalimentare piuttosto che qualsiasi altro settore di spicco dell'economia italiana quali automazione, tessile o arredo, perché come è stato rilevato anche da Crif Ratings: "L'industria del Food&Beverage è uno dei settori che meglio ha retto l'impatto della crisi. Tra il 2007 e il 2015 il valore aggiunto nominale è cresciuto del 4%, una performance non straordinaria che assume però una valenza particolare se confrontata con il complessivo tessuto manifatturiero che parallelamente ha perso il 15%¹¹."

In questa sede si vuole analizzare in che maniera le aziende alimentari italiane che hanno come obiettivo l'internazionalizzazione hanno modificato la propria struttura societaria, e parallelamente si vuole studiare che assetto societario presentano le aziende che hanno più relazioni internazionali, prendendo in considerazione il numero di partecipazioni che queste possiedono in mercati diversi da quello domestico.

Per tale analisi si sono utilizzati i dati offerti dalla Banca Dati AIDA relativamente a 100 società di capitali non quotate, non aventi procedimenti concorsuali in atto, individuate dal codice attività Ateco 2007 107 – Produzione di prodotti da forno e farinacei, esse sono state prese come campione per studiare l'andamento della struttura dell'assetto proprietario nell'industria alimentare italiana, individuando le evoluzioni che la crisi le ha indotte a compiere.

L'analisi è stata svolta principalmente in due parti, nella prima è stato studiato l'aspetto proprietario delle società mentre nella seconda sono state studiate le eventuali partecipazioni che le società detengono.

Nella prima fase si sono inizialmente individuate le tipologie di azionisti che detengono le società, diversificandoli in persone fisiche, aziende commerciali, società finanziarie, banche, ecc... mostrando l'eventuale cambiamento della struttura dell'assetto proprietario tra il 2009 e il 2015, successivamente si sono analizzati gli azionisti dal punto di vista della loro nazionalità, differenziando gli azionisti italiani da quelli esteri. Tale distinzione mira ad affrontare il tema dell'internazionalizzazione passiva, cioè il caso in cui l'impresa italiana subisce la strategia di espansione di un'impresa estera.

Il periodo tra il 2009 e il 2015, preso come riferimento per lo studio di eventuali cambiamenti,

10 Agriregionieuropa anno 2 n°5, Giugno 2006 – Associazione Alessandro Bartola

11 Crif Ratings: L'alimentare italiano è appetibile per gli investitori – Maggio 2016

è stato scelto appositamente per vedere come le imprese abbiano attuato eventuali modifiche indotte dalla crisi economica.

Passando all'analisi della seconda fase, ovvero lo studio delle partecipazioni aziendali, si è voluto individuare le eventuali partecipazioni aziendali che le imprese detengono, presentando il numero di partecipazioni detenute e diversificandole a loro volta in partecipazioni italiane o estere.

Questa tesi mira a trovare una possibile relazione positiva tra assetto proprietario stabile e numero di partecipazioni aziendali. Normalmente le imprese che hanno mutato la loro struttura proprietaria rendendola più solida, sono quelle che hanno puntato maggiormente all'internazionalizzazione, acquisendo sempre più quote/azioni in altre società sia italiane che estere.

Nel primo capitolo è stata analizzata la struttura proprietaria delle 100 imprese scelte come campione rappresentativo dell'industria alimentare italiana, tenendo presente l'andamento nel periodo tra il 2009 e il 2015.

Sono state prese in considerazione inizialmente le tipologie degli azionisti, suddivisi in differenti categorie, evidenziando anche casi in cui le aziende per crescere hanno acquisito altre aziende più piccole, formando in tale maniera dei gruppi aziendali.

Successivamente si è passati all'analisi del paese di origine degli azionisti, individuando in questa sede anche casi di controllo indiretto estero.

Nel secondo capitolo, è stata data una visione completa delle modalità di inserimento delle imprese nei mercati esteri. La scelta di come inserirsi e quindi del canale di distribuzione risulta essere cruciale perché la distribuzione rappresenta il principale rapporto che si instaura tra impresa e cliente.

A maggior ragione, se le relazioni con l'estero non sono occasionali risulta essere necessario istituire un'adeguata struttura e a seconda della situazione in cui si trova l'azienda esportatrice ci possono essere numerose possibilità di scelta.

Nel terzo capitolo, si è posta l'attenzione su uno dei possibili metodi di inserimento delle imprese in altri mercati, l'acquisizione di partecipazioni; individuando eventuali partecipazioni aziendali ed il paese in cui l'azienda partecipata ha sede.

Il quarto ed ultimo capitolo è volto alla ricerca di una reale relazione tra struttura dell'azionariato e il numero di partecipazioni aziendali, si è studiato a tal fine l'assetto proprietario che le aziende più attive a livello internazionale hanno attuato, determinando una possibile soluzione per tutte le altre aziende di medio-piccola dimensione che vogliono ampliare i propri mercati.

CAPITOLO 1 – LA STRUTTURA DELL'ASSETTO PROPRIETARIO

L'assetto proprietario di una società identifica “la distribuzione dei diritti di proprietà tra i vari soggetti che partecipano alla vita dell’istituto¹²”.

Il tessuto industriale italiano è costituito tradizionalmente da modelli di governance relativamente semplificati: elevata concentrazione delle quote di proprietà, controllo generalmente a carattere familiare e una gestione aziendale accentrata¹³.

Questo tipo di governance può porre dei limiti alla crescita dimensionale dell'azienda: l'impresa familiare normalmente attua comportamenti volti alla conservazione della stessa a scapito della propria crescita. Questo atteggiamento di avversione al rischio può limitare eventuali strategie di espansione dell'impresa nei mercati internazionali e diventare un ostacolo nello sviluppo dei processi innovativi, determinando in tal modo, imprese non efficienti nel soddisfacimento della domanda del proprio mercato e portando nel lungo periodo ad un fallimento della stessa. Un ulteriore limite dovuto alla conduzione familiare è dato dalla possibilità di prendere decisioni non redditizie per essa, essendo decisioni influenzate dall'azionista di controllo e volte quindi all'interesse del medesimo.

Il modello di governance italiano è inadeguato per quelle imprese che vogliono aumentare le loro quote di mercato presidiando nuovi mercati (es. estero), le imprese detenute da persone fisiche o famiglie non sono sufficientemente solide in quanto soggette più frequentemente a dispute familiari e ad interessi della stessa famiglia.

“Le aziende che affrontano i mercati internazionali devono dotarsi di una posizione finanziaria solida che richiederà, in primo luogo, una buona patrimonializzazione. Ciò si otterrà attraverso un maggiore investimento azionario da parte della proprietà o attraverso l’apertura del capitale a terzi (fusioni e aggregazioni di imprese, ma anche partecipazione al capitale di investitori specializzati)¹⁴.” Questo garantisce una crescita dimensionale che le stesse possono sfruttare per essere competitive in Italia e soprattutto all'estero.

12 A. Zattoni, Corporate Governance, Collana Management, Vol. 10 Egea, Milano 2006, pp.146-147.

13 Rapporto annuale ISTAT 2013.

14 Sace 2012, Quando l'export diventa necessario

1.1 INDUSTRIA ALIMENTARE ITALIANA – STRUTTURA DELL'ASSETTO PROPRIETARIO

Questo lavoro si sofferma sull'industria alimentare italiana perché la domanda estera rivolta a questo settore sta crescendo ugualmente in un periodo di crisi economica globale, seppur non in maniera straordinaria. Infatti a differenza degli altri settori di spicco, l'agroalimentare è stato quello che avuto la performance migliore, crescendo anche in un momento di recessione economica¹⁵.

Prendendo come riferimento il periodo tra il 2009 e il 2015, si vuole analizzare se e come le imprese italiani alimentari, indotte dalla crisi e dalla maggiore concorrenza nazionale e internazionale, hanno modificato la propria struttura societaria rendendola più solida.

Utilizzando i dati disponibili nella Banca Dati AIDA, sono state selezionate le prime 100 società di capitali italiane non quotate, non aventi procedimenti concorsuali in corso, in possesso del codice attività ATECO 2007: 107- Produzione di prodotti da forno e farinacei.

Lo studio dell'assetto proprietario aziendale è stato svolto in due fasi:

1. L'analisi delle differenti tipologie di azionisti che detengono la proprietà aziendale;
2. L'analisi della nazionalità degli azionisti.

1^a FASE: TIPOLOGIE DI AZIONISTI

Relativamente alla prima fase dello studio della struttura societaria, gli azionisti sono stati opportunamente classificati in:

- I=Persone Fisiche o famiglie;
- C=Aziende industriali;
- F= Società finanziaria;
- H= Proprietà stessa;
- E=Fondi Mutualistici & pensionistici/nominali/fiduciari;
- V=Venture Capital
- P= Private Equity Firms;
- L=Altri azionisti in forma aggregata.

15 Tra il 2007 e il 2015 il valore aggiunto nominale è cresciuto del 4%, una performance non straordinaria che assume però una valenza particolare se confrontata con il complessivo tessuto manifatturiero che parallelamente ha perso il 15%. - Crif Ratings: L'alimentare italiano è appetibile per gli investitori – Maggio 2016

In base alla suddetta classificazione, sono state individuate le percentuali di possesso che ogni tipologia deteneva singolarmente per ogni azienda e anno di riferimento.

In tal modo si è potuto individuare se la crisi economica e la maggiore competitività tra aziende hanno indotto una ridefinizione dell'assetto proprietario industriale italiano, tradizionalmente a carattere familiare. La ridefinizione volta alla crescita dimensionale aziendale ha consistito, generalmente, nel abbandono del possesso diretto familiare a favore del possesso detenuto da altre aziende industriali.

Di seguito sono stati riportati i dati relativi alla percentuale di possesso/Anno di riferimento per le 100 imprese Alimentari – Codice Ateco 107: Produzione di prodotti da forno e farinacei.

Figura 1.1

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	TIPOLOGIA DI INVESTITORI	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
				% POSSESSO						
1	01654010345	BARILLA G. E R. FRATELLI S.P.A.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2	01233790235	BAULI S.P.A.	F= società finanziaria	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3	00628450694	F.LLI DE CECCO DI FILIPPO - FARA SAN MARTINO S.P.A.	I= persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4	01397480235	PASTIFICIO RANA S.P.A.	I= persone fisiche o famiglie H= la proprietà stessa L=altri azionisti in forma aggregata	45,00% 4,82% 50,18%	45,00% 4,82% 50,18%	95,18% 4,82% 0,00%	95,18% 4,82% 0,00%	95,18% 4,82% 0,00%	95,18% 4,82% 0,00%	95,18% 4,82% 0,00%
5	00257660720	F.DIVELLA S.P.A.	I= persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	46,16% 53,83%	46,18% 53,82%	48,15% 51,85%	48,22% 51,78%	48,23% 51,77%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%
6	00163800543	COLUSSI S.P.A.	C=aziende industriali H= la proprietà stessa I= persone fisiche o famiglie	90,00% 10,00% 0,00%	90,00% 10,00% 0,00%	90,00% 10,00% 0,00%	90,00% 10,00% 0,00%	89,99% 9,99% 0,02%	90,00% 10,00% 0,00%	45,00% 5,00% 50,00%
7	03368700260	PASTA ZARA S.P.A.	C=aziende industriali F= società finanziaria I= persone fisiche o famiglie	89,60% 10,34% 0,00%	89,60% 10,34% 0,00%	88,69% 11,25% 0,00%	87,97% 11,95% 0,06%	85,40% 14,52% 0,03%	85,40% 14,52% 0,03%	82,29% 14,52% 0,07%
8	03531280968	MELLIN S.P.A.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
9	09053330156	KELLOGG ITALIA S.P.A.	F= società finanziaria	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
10	00169350147	GALBUSERA S.P.A.	F= società finanziaria	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
11	03320410651	PASTIFICIO LUCIO GAROFALO S.P.A.	I= persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	48,00% 52,00%	48,00% 52,00%	47,99% 52,00%	99,99% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%
12	00312060049	BALOCCHI S.P.A.	I= persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	6,01% 93,99%	6,00% 94,00%	6,00% 94,00%	6,00% 94,00%	6,00% 94,00%	6,00% 94,00%	6,00% 94,00%
13	91000230648	DE MATTEIS AGROALIMENTARE S.P.A.	F= società finanziaria	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
14	07461160967	BALCONI S.P.A.	C=aziende industriali F= società finanziaria	100,00% 0,00%	90,12% 9,89%	90,12% 9,89%	90,12% 9,89%	90,12% 9,89%	---	---
15	00227320231	VICENZI S.P.A.	I= persone fisiche o famiglie F= società finanziaria H= la proprietà stessa	48,58% 47,57% 3,85%	48,58% 47,57% 3,85%	48,58% 47,57% 3,85%	48,58% 47,57% 3,85%	48,58% 47,57% 3,84%	48,00% 47,00% 5,00%	48,00% 47,00% 5,00%
16	00852810266	FORNO D'ASOLO S.P.A.	C=aziende industriali I= persone fisiche o famiglie	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 100,00%	100,00% 100,00%	100,00% 100,00%	100,00% 100,00%	100,00% 100,00%
17	01418030621	RUMMO S.P.A.	I= persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	0,02% 99,98%						
18	00060880689	MOLINO E PASTIFICIO DE CECCO S.P.A. - PESCARA	I= persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	10,39% 89,61%						
19	01813160635	PASTIFICIO DI MARTINO GAETANO & F.LLI S.P.A.	C=aziende industriali I= persone fisiche o famiglie	100,00% 0,00%	75,00% 25,00%	50,00% 50,00%	25,00% 75,00%	25,00% 75,00%	25,00% 75,00%	25,00% 75,00%
20	00758040042	MAINA PANETTONI S.P.A.	C=aziende industriali I= persone fisiche o famiglie	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 100,00%	100,00% 100,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%
21	01816040131	A-27 S.P.A.	F= società finanziaria I= persone fisiche o famiglie	0,00% 0,00%	0,00% 0,00%	0,00% 0,00%	0,00% 0,00%	0,00% 0,00%	98,00% 2,00%	98,00% 2,00%
22	00132490350	GRISSIN BON S.P.A.	I= persone fisiche o famiglie C=aziende industriali H= la proprietà stessa	75,10% 17,06% 7,84%	75,10% 17,06% 7,84%	75,10% 17,06% 7,84%	75,10% 17,06% 7,84%	39,04% 52,87% 8,08%	39,03% 52,88% 8,09%	39,03% 52,88% 8,09%

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	TIPOLOGIA DI INVESTITORI	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
				% POSSESSO						
23	00751500158	BEL ITALIA S.P.A.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
24	01960850988	VALDIGRANO DI FLAVIO PAGANI S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie	80,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
			C=aziende industriali	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
25	00975650615	PASTIFICIO ANTONIO PALLANTE S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
26	03379290723	PASTIFICIO ATTILIO MASTROMAURO - GRANORO S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
27	01510070707	LA MOLISANA S.P.A.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
28	01066170398	SURGITAL S.P.A.	C=aziende industriali	84,00%	84,00%	85,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
			P= private equity firms	16,00%	16,00%	15,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
			I = persone fisiche o famiglie	0,00%	0,00%	0,00%	90,00%	90,00%	90,00%	95,00%
			H= la proprietà stessa	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%	10,00%	5,00%
29	03244321216	PASTIFICIO GUIDO FERRARA S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
30	01722730064	GRISSITALIA S.R.L.	F= società finanziaria	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
31	03543570638	FRESYSTEM S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
			C=aziende industriali	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%
32	02425460306	QUALITY FOOD GROUP S.P.A.	F= società finanziaria	17,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
			C=aziende industriali	82,40%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
33	02503180982	MORATO PANE S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	35,00%	60,00%	60,00%
			C=aziende industriali	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	50,00%	25,00%	25,00%
			P= private equity firms	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	15,00%	15,00%	15,00%
34	00344540232	MELEGATTI S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
35	00197480262	ROBERTO INDUSTRIA ALIMENTARE S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
36	00264370289	ELLEDI S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
37	02249360351	GRANDI PASTAI ITALIANI S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	5,27%	11,56%	30,32%	42,57%	42,53%	42,57%	----
			F= società finanziaria	12,34%	27,03%	18,27%	0,00%	0,00%	0,00%	----
			C=aziende industriali	82,39%	61,41%	51,41%	57,43%	57,43%	57,43%	----
38	12858920155	PASTA LENSIS S.R.L.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
39	03049300274	VOLTAN S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	49,50%	49,50%	49,50%	49,50%	49,50%	100,00%	100,00%
			C=aziende industriali	50,50%	50,50%	50,50%	50,50%	50,50%	0,00%	0,00%
			H= la proprietà stessa	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%
40	03371280268	NUOVA INDUSTRIA BISCOTTI CRICH S.P.A.	E=fondi mutualistici & pensionistici/nominali/fiduciari	98,41%	98,41%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
			I = persone fisiche o famiglie	0,00%	0,00%	98,41%	98,41%	98,41%	98,41%	98,41%
			C=aziende industriali	100,00%	97,68%	97,68%	97,68%	97,68%	0,00%	0,00%
41	12053590159	EURO CAKES S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	0,00%	2,32%	2,32%	2,32%	2,32%	100,00%	100,00%
42	01810890242	IL VECCHIO FORNO S.R.L. (UNIPERSONALE)	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
43	02278110842	LA TRINACRIA DALLI CARDILLO S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
			F= società finanziaria	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%
44	81000760504	CRASTAN S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	32,35%	39,11%	39,11%	35,24%	35,22%	35,23%	----
			C=aziende industriali	67,65%	60,89%	60,89%	0,00%	54,85%	54,85%	----
			F= società finanziaria	0,00%	0,00%	0,00%	54,85%	0,00%	0,00%	----
			H= la proprietà stessa	0,00%	0,00%	0,00%	9,91%	9,90%	9,91%	----
45	00980310395	BONOMI S.P.A.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
46	00980310395	AGRITECH S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	10,15%	10,15%	10,15%	0,00%	10,14%	10,15%	----
			C=aziende industriali	89,85%	89,85%	89,85%	100,00%	89,85%	89,85%	----
47	01291520235	DAL COLLE S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
48	00144780467	PASTIFICIO MENNUCCI S.P.A.	F= società finanziaria	80,70%	80,70%	80,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
			I = persone fisiche o famiglie	19,30%	19,30%	19,30%	95,76%	95,76%	95,76%	95,76%
			C=aziende industriali	0,00%	0,00%	0,00%	4,25%	4,25%	4,25%	4,25%
49	03719720249	BERTAGNI 1882 S.P.A.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	----	----
50	09009450017	PASTA BERRUTO S.P.A.	C=aziende industriali	60,56%	60,56%	60,56%	60,56%	60,56%	----	----
			I = persone fisiche o famiglie	39,44%	39,44%	39,44%	39,44%	39,44%	----	----
51	00732450952	PASTIFICIO F.LLI CELLINO S.R.L.	C=aziende industriali	99,75%	99,75%	99,75%	84,75%	84,75%	84,75%	84,75%
			I = persone fisiche o famiglie	0,26%	0,26%	0,26%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%
			F= società finanziaria	0,00%	0,00%	0,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
52	04864130150	MONDELEZ ITALIA BISCUITS PRODUCTION S.P.A.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
53	03753710106	RIUNIONE INDUSTRIE ALIMENTARI S.R.L.	C=aziende industriali	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%
			I = persone fisiche o famiglie	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
54	00262320724	PASTIFICIO RISCOSSA F.LLI MASTROMAURO S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
55	00268230638	LIGUORI PASTIFICIO DAL 1820 S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	TIPOLOGIA DI INVESTITORI	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
				% POSSESSO	% POSSESSO	% POSSESSO	% POSSESSO	% POSSESSO	% POSSESSO	% POSSESSO
56	01205640590	MIDI S.R.L.	F= società finanziaria	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
57	05876630012	BIRKO S.R.L.	F= società finanziaria	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---	---
58	00122630221	PASTIFICIO FELICETTI S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
59	00904710050	REY PASTIFICIO S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
60	00232080234	PALUANI S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
61	02018610697	D.LAZZARONI & C. S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
62	01751070630	DOLCIARIA ACQUAVIVA S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---
63	03911400962	MODECOR ITALIANA S.R.L.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
64	01419130685	PRODOTTI STELLA S.P.A.	C=aziende industriali I = persone fisiche o famiglie	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	92,00% 8,00%	92,00% 8,00%	92,00% 8,00%	92,00% 8,00%
65	00716870746	SOAVEGEL S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	91,00% 9,00%	91,00% 9,00%	91,00% 9,00%	91,00% 9,00%	91,00% 9,00%	91,00% 9,00%	91,00% 9,00%
66	00427520580	BISCOTTI P. GENTILINI S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%
67	02097480517	TEDESCO SRL	I = persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	2,00% 98,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%	81,00% 19,00%	---	---	---
68	01196320210	GRAMM S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
69	05066610964	MONVISO S.R.L.	E=fondi mutualistici & pensionistici/nominali/fiduciari I = persone fisiche o famiglie C=aziende industriali P= private equity firms	96,60% 3,40% 0,00% 0,00%	95,38% 3,05% 1,60% 0,00%	93,60% 4,80% 1,60% 0,00%	93,60% 4,80% 1,60% 0,00%	0,00% 8,52% 2,84% 88,62%	0,00% 8,53% 2,84% 88,62%	0,00% 8,53% 2,84% 88,62%
70	02681730541	IDB SRL INDUSTRIA DOLCIARIA BORSARI	I = persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	50,00% 50,00%	50,00% 50,00%	50,00% 50,00%	50,00% 50,00%	50,00% 50,00%	50,00% 50,00%	50,00% 50,00%
71	02117750287	SINDAL S.P.A.	C=aziende industriali H= la proprietà stessa I = persone fisiche o famiglie E=fondi mutualistici & pensionistici/nominali/fiduciari	0,00% 0,00% 27,66% 72,34%	0,00% 0,00% 27,66% 72,34%	0,00% 0,00% 27,66% 72,34%	31,91% 2,08% 27,66% 40,43%	31,91% 2,08% 67,55% 0,00%	31,25% 2,08% 67,55% 0,00%	31,25% 2,08% 67,55% 0,00%
72	02811280045	PANELBA SRL	C=aziende industriali I = persone fisiche o famiglie	60,00% 40,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%
73	01939300032	BAKERY S.P.A.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---
74	78322500968	RAVIOLIFICIO LO SCIOATTOLO S.P.A.	F= società finanziaria V=venture capital	58,00% 48,00%	58,00% 48,00%	61,98% 38,03%	75,00% 25,00%	---	---	---
75	01613620242	INDUSTRIA ALIMENTARE FERRARO S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
76	04337740379	EAST BALT ITALIA S.R.L.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
77	01771080684	DELVERDE INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
78	01414610160	CASA DEL DOLCE S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
79	01945890232	ARMANDO DE ANGELIS SRL	C=aziende industriali I = persone fisiche o famiglie	100,00% 0,00%	80,00% 20,00%	80,00% 20,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%
80	01603010065	CAMPIELLO S.R.L.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
81	01625080385	BIA S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	83,33% 16,67%	83,33% 16,67%	83,33% 16,67%	83,33% 16,67%	83,33% 16,67%	83,33% 16,67%	83,33% 16,67%
82	02258770235	PASTIFICIO FAZION S.P.A.	F= società finanziaria I = persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	100,00% 0,00% 0,00%	100,00% 0,00% 0,00%	100,00% 0,00% 0,00%	100,00% 0,00% 0,00%	100,00% 0,00% 0,00%	100,00% 0,00% 0,00%	100,00% 30,50% 8,50%
83	01690690126	GEA INDUSTRIE ALIMENTARI S.R.L.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
84	02470980232	GF OVODRY S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
85	02462470127	MONTEBIANCO S.P.A.	C=aziende industriali	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
86	03194140178	IL PASTAIO S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
87	00291930816	POIATTI S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
88	02468910969	F.I.R.M.A. ITALIA S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
89	02834120657	SAN GIORGIO S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
90	04343560480	DOLCEZZE SAVINI S.R.L.	C=aziende industriali I = persone fisiche o famiglie	36,36% 63,64%	36,36% 63,64%	36,36% 63,64%	36,36% 63,64%	36,36% 63,64%	36,36% 63,64%	0,00% 100,00%
91	00146060389	PASTIFICIO ANDALINI S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie H= la proprietà stessa	95,00% 5,00%	95,00% 5,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%
92	02219931207	PASTIFICIO BOLOGNESE S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
93	05221421216	SEDA CONE S.P.A.	C=aziende industriali I = persone fisiche o famiglie P= private equity firms	60,00% 40,00% 0,00%	60,00% 40,00% 0,00%	60,00% 40,00% 0,00%	60,00% 40,00% 0,00%	51,00% 26,82% 22,17%	51,00% 26,82% 22,17%	51,00% 26,82% 22,17%
94	01856110612	MERIDIONALE ALIMENTI S.R.L.	I = persone fisiche o famiglie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
95	00354930448	I.P.S.A. S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie H= la proprietà stessa	94,44% 5,56%	94,44% 5,56%	94,44% 5,56%	94,44% 5,56%	94,44% 5,56%	94,44% 5,56%	94,44% 5,56%
96	03317791204	PASTIFICIO MEDITERRANEA S.R.L.	E=fondi mutualistici & pensionistici/nominali/fiduciari	100,00%	100,00%	100,00%	---	---	---	---
97	04089750261	ASOLO DOLCE S.P.A.	F= società finanziaria I = persone fisiche o famiglie	83,33% 16,67%	83,33% 16,67%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%	0,00% 100,00%
98	00102310513	PASTIFICIO FABIANELLI S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie C=aziende industriali	85,00% 15,00%	85,00% 15,00%	85,00% 15,00%	85,00% 15,00%	85,00% 15,00%	85,00% 15,00%	100,00% 0,00%
99	03085080269	SGAMBARO S.P.A.	I = persone fisiche o famiglie H= la proprietà stessa	95,64% 4,36%	95,64% 4,36%	95,64% 4,36%	95,64% 4,36%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%	100,00% 0,00%
100	01605340403	GITOMA S.R.L.	C=aziende industriali I = persone fisiche o famiglie	48,98% 51,02%	48,98% 51,02%	48,98% 51,02%	48,98% 51,02%	48,98% 51,02%	48,98% 51,02%	55,00% 45,00%

Come si evince dalla tabella la crisi economica non ha portato ad una ristrutturazione aziendale globale, in quanto solo alcune aziende hanno optato per una ridefinizione del proprio assetto.

Il cambiamento in atto risulta essere un trasferimento della proprietà detenuta tradizionalmente da persone fisiche a favore di aziende industriali. Alcune aziende, come ad esempio Forno d'Asolo, Pastificio di Martino Gaetano & F.lli, hanno già terminato il processo di ristrutturazione trasferendo interamente la proprietà ad aziende industriali. Altre, come ad esempio Divella, hanno optato per un processo più lento e in continua evoluzione, assegnando quote di proprietà sempre minori alle persone fisiche.

Il bisogno di rendere la base societaria più solida non ha interamente modificato la tradizione italiana nella conduzione tipicamente familiare delle aziende. Le famiglie a capo delle società non sono state eliminate definitivamente, bensì hanno optato per un controllo indiretto tramite la costituzione di una società di capitali, holding, in particolare detta holding di famiglia.

Con il termine holding si intende una società di capitali che detiene il controllo di un gruppo di aziende, attraverso il possesso diretto o indiretto di una rilevante quota del pacchetto azionario di ciascuna¹⁶.

La Holding (società capogruppo) si può differenziare a seconda del tipo di attività svolta dalla stessa:

- Holding finanziaria, detta anche holding pura: nella quale la società capogruppo non svolge alcuna attività operativa, limitandosi esclusivamente all'attività di gestione delle partecipazioni azionarie.
- Holding Industriale: la società capogruppo, oltre alla gestione delle partecipazioni azionarie, svolge anche un'attività operativa.

L'holding di famiglia è caratterizzata dalla presenza di soci che sono membri della famiglia stessa. La costituzione di tale forma di holding consente di ridurre le controversie tipiche di una conduzione familiare e di gestire in maniera adeguata il passaggio generazionale della società¹⁷.

Agendo in forma di holding familiare si possono acquisire numerosi vantaggi:

- migliore controllo societario: attraverso la holding si crea un unico gruppo stabile di

¹⁶ Definizione tratta da www.corriere della sera.it.

¹⁷ Informazioni disponibili sul sito www.fiscomania.com.

soci che controlla indirettamente tutte le società del gruppo;

- facilitazione del passaggio generazionale dell'impresa di famiglia;
- vantaggi fiscali: possibilità di optare per una tassazione consolidata di gruppo;
- riduzione delle controversie familiari attraverso la definizione dei singoli ruoli di ciascun membro;
- maggiore possibilità nell'accesso al capitale di credito.

La costituzione di un gruppo aziendale prevede il controllo diretto/indiretto su tutte le società che costituiscono tale gruppo da una capogruppo (holding). La relazione che la società capogruppo può instaurare con le altre società costituenti il gruppo, può essere (ART 2359 c.c.):

- di controllo: la società capogruppo influenza in maniera dominante le società attraverso il possesso della maggioranza assoluta del capitale.
- di collegamento: la società capogruppo ha la possibilità di esercitare un'influenza notevole nell'assemblea ordinaria della società.

La costituzione di un gruppo aziendale rende più semplice la crescita dimensionale dell'azienda grazie al fenomeno della “leva azionaria”. Ciò consente alla capogruppo, mediante successivi rapporti di partecipazione “a cascata”, di controllare indirettamente numerose altre azienda con un esborso relativamente esiguo di capitale.

Risulta conveniente la costituzione di gruppi aziendali perché imprese appartenenti a gruppi aziendali sono molto più produttive di quelle “isolate” indipendentemente dalla loro dimensione, conseguendo una produttività media di gran lunga superiore rispetto a quella delle omologhe che non fanno parte di gruppi¹⁸.

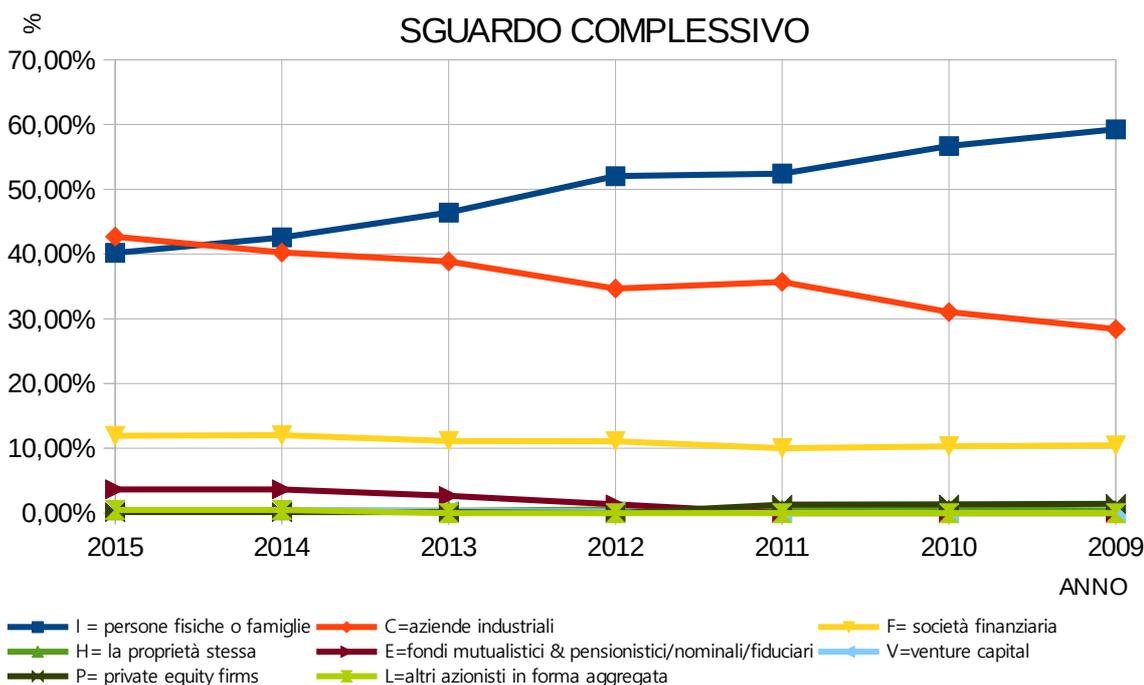
Per avere una visione globale del progressivo cambiamento che hanno intrapreso le imprese studiate, sono stati stilati dei grafici riassuntivi (figura 1.2 - figura 1.3) qui di seguito illustrati.

Figura 1.2

Tipologia Azionista	Anno	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<i>I = persone fisiche o famiglie</i>		40,18%	42,56%	46,41%	52,04%	52,42%	56,68%	59,25%
<i>C=aziende industriali</i>		42,68%	40,24%	38,88%	34,67%	35,71%	31,04%	28,41%
<i>F= società finanziaria</i>		11,95%	12,02%	11,15%	11,10%	10,02%	10,32%	10,46%
<i>H= la proprietà stessa</i>		0,43%	0,43%	0,38%	0,59%	0,58%	0,61%	0,42%
<i>E=fondi mutualistici & pensionistici/nominali/fiduciari</i>		3,67%	3,66%	2,66%	1,35%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>V=venture capital</i>		0,48%	0,48%	0,38%	0,25%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>P= private equity firms</i>		0,16%	0,16%	0,15%	0,00%	1,30%	1,35%	1,43%
<i>L=altri azionisti in forma aggregata</i>		0,50%	0,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

18 Rapporto annuale ISTAT 2015, capitolo 3 – il sistema produttivo: competitività e performance.

Figura 1.3



Si evince chiaramente da quanto esposto nelle tabelle riassuntive che nel periodo considerato è in atto un processo di evoluzione della struttura proprietaria delle società. In particolar modo nel 2009 circa il 59,25% di una società era mediamente detenuto da persone fisiche o famiglie, il 28,41% da aziende industriali, il 10,46% da società finanziarie e una piccola percentuale dalla proprietà stessa e da private equity. Il cambiamento avvenuto ha investito soprattutto due categorie di azionisti: si è individuata una forte diminuzione nella percentuale detenuta da persone fisiche e famiglie a favore di un aumento del possesso per lo più in mano ad aziende industriali. Nel 2015 la percentuale detenuta da persone fisiche e famiglie era circa 40,18% contro il 42,68% detenuto dalle aziende commerciali, se non per un leggero aumento nel possesso detenuto da fondi fiduciari (3,67%) e società finanziarie (11,95%) le restanti tipologie di azionisti non hanno presentato mutamenti rilevanti, mantenendo praticamente invariata la situazione del 2009.

La ridefinizione dell'assetto proprietario non è un cambiamento che ha coinvolto solo il periodo tra il 2009 e il 2015, ma è tuttora in evoluzione, e porterà negli anni ad una riduzione massima della percentuale di possesso detenuta dalle persone fisiche e famiglie e prediligendo categorie più solide di azionisti, quali aziende industriali, società finanziarie e fondi fiduciari. In questa maniera le aziende risulteranno meno soggette a problemi relativi a dispute familiari, risultando conseguentemente più solide e pronte a crescita dimensionali.

Alcune aziende hanno subito un cambiamento radicale nella struttura rendendo opportuno un trattamento specifico.

Forno d'Asolo s.p.a.

Società leader in Italia nella produzione di brioche, prodotti da forno e pasticceria surgelati è stata fondata nel 1985 dalla famiglia Gallina, che l'ha guidata fino al 2013. Nel 2014 l'assetto proprietario è stato ridisegnato, la società Forno d'Asolo s.p.a. è stata acquisita interamente dal gruppo 21 Investimenti, un fondo di investimento che controlla la società in maniera indiretta tramite la controllata FDAH s.p.a..

Il fondo d'investimento mira alla valorizzazione dei prodotti di qualità offerti, supportando un'espansione sempre maggiore a livello nazionale e internazionale.

Ad oggi la società intrattiene rapporti commerciali con circa 15 paesi in tutto il mondo.

Surgital s.p.a.

Società leader nella produzione di pasta fresca surgelata è stata fondata nel 1980 dalla famiglia Bacchini. Nel 2009 la società era detenuta quasi interamente dalla famiglia Bacchini (95%), il restante 5% era posseduto dalla stessa proprietà. Nel 2013 la società ha modificato il proprio assetto proprietario: il fondo italiano d'investimento SGR s.p.a. ha acquisito il 15% della proprietà della società mentre il restante 85% è passato in mano ad una holding (Bacchini holding 2012 s.r.l.), la quale fa capo sempre alla famiglia Bacchini.

L'obiettivo del fondo d'investimento nel acquisire Surgital è la crescita aziendale e lo sviluppo di strategie di espansione verso l'estero.

Oggi Surgital, grazie alla propria strategia di crescita internazionale, esporta in oltre 50 paesi in tutto il mondo.

Raviolificio Lo scoiattolo s.p.a.

Società produttrice di pasta fresca surgelata è stata fondata dalle famiglie Belletti, Guerra e Di Caro, solo nel 2012 tramite l'acquisizione del 25% del capitale dal fondo di investimento Quadrivio s.p.a. è avvenuta una svolta nell'andamento della società. L'acquisizione è stata fatta per permettere all'azienda di ampliare i suoi mercati di sbocco in Italia e all'estero.

La quota di capitale detenuta dal fondo negli anni dal 2012 al 2015 è crescita fino al raggiungimento del 42%.

Nel 2016 le famiglie fondatrici tramite una loro società finanziaria, Beletti s.r.l., hanno

riacquisito il 42% della società, tornando l'unico azionista della società.

Grazie al contributo del fondo d'investimento la società ha visto una crescita del 30% in soli quattro anni (2012-2015) e il 70% del fatturato è dovuto alle esportazioni.

Morato pane

Società produttrice di pane a lunga conservazione, fondata dalla famiglia Morato nel 1970, ha ridisegnato l'assetto proprietario trasferendo nel 2012 il 55% della proprietà ad un fondo di investimento Aliante Equity 3 s.p.a. con l'obiettivo di consolidare la propria posizione nel mercato domestico e intraprendere strategie di internazionalizzazione.

Il fondo di investimento ha permesso all'azienda una crescita nei ricavi del 43,6%¹⁹.

19 Informazioni disponibili sul sito www.aliantepartners.com/ita/morato.php.

2ª FASE – NAZIONALITÀ DEGLI AZIONISTI

In questa sede si è posta l'attenzione sulla nazionalità dei vari azionisti, volendo individuare se l'industria italiana alimentare è obiettivo commerciale da parte di aziende estere.

Il controllo che le aziende estere possono esercitare può essere diretto o indiretto; in prima analisi si è preso in considerazione solo il caso di controllo diretto, e solo successivamente si è considerato il controllo indiretto estero.

Per controllo diretto estero si intende la situazione in cui un'azienda italiana è detenuta (interamente o in parte) direttamente da un'azienda estera.

Mentre il controllo indiretto si caratterizza dalla presenza di una interposizione fra la controllante e la controllata di una terza società, controllata dalla prima e controllante la seconda.

Nella figura 1.4 sono state riportate le percentuali di proprietà detenute direttamente da azionisti italiani e quelle detenute da azionisti esteri.

Figura 1.4 – controllo diretto

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	PAESE DEGLI AZIONISTI	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
				% POSSESSO						
1	01654010345	BARILLA G. E R. FRATELLI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2	01233790235	BAULI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3	00628450694	F.LLI DE CECCO DI FILIPPO - FARA SAN MARTINO - S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4	01397480235	PASTIFICIO RANA S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
5	00257660720	F.DIVELLA S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
6	00163800543	COLUSSI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
7	03368700260	PASTA ZARA S.P.A.	ITALIA	25,26%	25,26%	23,07%	18,28%	14,60%	14,60%	17,71%
			LUSSEMBURGO	74,74%	74,74%	76,93%	81,72%	85,40%	85,40%	82,29%
8	03531280968	MELLIN S.P.A.	CONTROLLO INDIRETTO ESTERO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
9	09053330156	KELLOGG ITALIA S.P.A.	USA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
10	00169350147	GALBUSERA S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
11	03320410651	PASTIFICIO LUCIO GAROFALO S.P.A.	CONTROLLO INDIRETTO ESTERO	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
			ITALIA	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
12	00312060049	BALOCCH S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
13	91000230648	DE MATTEIS AGROALIMENTARE S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
14	07461160967	BALCONI S.P.A.	CONTROLLO INDIRETTO ESTERO							
			ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---	---
15	00227320231	VICENZI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
16	00852810266	FORNO D'ASOLO S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
17	01418030621	RUMMO S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
18	00060880689	MOLINO E PASTIFICIO DE CECCO S.P.A. - PESCARA	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
19	01813160635	PASTIFICIO DI MARTINO GAETANO & F.LLI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
20	00758040042	MAINA PANETTONI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
21	01816040131	A-27 S.P.A.	ITALIA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
			CONTROLLO INDIRETTO ESTERO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%
22	00132490350	GRISSIN BON S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
23	00751500158	BEL ITALIA S.P.A.	FRANCIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
24	01960850988	VALDIGRANO DI FLAVIO PAGANI S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
25	00975650615	PASTIFICIO ANTONIO PALLANTE S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	PAESE DEGLI AZIONISTI	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
				% POSSESSO						
26	03379290723	PASTIFICIO ATTILIO MASTROMAURO - GRANORO S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
27	01510070707	LA MOLISANA S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
28	01066170398	SURGITAL S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
29	03244321216	PASTIFICIO GUIDO FERRARA S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
30	01722730064	GRISSITALIA S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
31	03543570638	FRESYSTEM S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
32	02425460306	QUALITY FOOD GROUP S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
33	02503180982	MORATO PANE S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
34	00344540232	MELEGATTI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
35	00197480262	ROBERTO INDUSTRIA ALIMENTARE S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
36	00264370289	ELLEDI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
37	02249360351	GRANDI PASTAI ITALIANI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---
38	12858920155	PASTA LENSI S.R.L.	USA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
			UK	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%
39	03049300274	VOLTAN S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
40	03371280268	NUOVA INDUSTRIA BISCOTTI CRICH S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
41	12053590159	EURO CAKES S.P.A.	FRANCIA	70,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
			ITALIA	30,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
42	01810890242	IL VECCHIO FORNO S.R.L. (UNIPERSONALE)	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
43	02278110842	LA TRINACRIA DALLI CARDILLO S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
44	81000760504	CRASTAN S.P.A.	SVIZZERA	0,00%	0,00%	0,00%	54,85%	0,00%	0,00%	---
			ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	45,15%	100,00%	100,00%	---
45	00980310395	BONOMI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
46	00980310395	AGRITECH S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	10,14%	10,14%	10,15%	---
			SVIZZERA	0,00%	0,00%	0,00%	89,85%	89,85%	89,85%	---
47	01291520235	DAL COLLE S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
48	00144780467	PASTIFICIO MENUCCI S.P.A.	ITALIA	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
			CONTROLLO INDIRETTO ESTERO	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
49	03719720249	BERTAGNI 1882 S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---	
50	09009450017	PASTA BERRUTO S.P.A.	ITALIA	39,44%	39,44%	39,44%	39,44%	39,44%	---	---
			MALTA	60,56%	60,56%	60,56%	60,56%	60,56%	---	---
51	00732450952	PASTIFICIO F.LLI CELLINO S.R.L.	LUSSEMBURGO	64,75%	64,72%	64,72%	64,72%	64,72%	64,72%	64,72%
			ITALIA	35,25%	35,28%	35,28%	35,28%	35,28%	35,28%	35,28%
52	04864130150	MONDELEZ ITALIA BISCUITS PRODUCTION S.P.A.	FRANCIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
53	03753710106	RIUNIONE INDUSTRIE ALIMENTARI S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
54	00262320724	PASTIFICIO RISCOSSA F.LLI MASTROMAURO S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
55	00268230638	LIGUORI PASTIFICIO DAL 1820 S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
56	01205640590	MIDI S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
57	05876630012	BIRKO S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---	---
58	00122630221	PASTIFICIO FELICETTI S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
59	00904710050	REY PASTIFICIO S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
60	00232080234	PALUANI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
61	02018610697	D.LAZZARONI & C.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
62	01751070630	DOLCIARIA ACQUAVIVA S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---
63	03911400962	MODECOR ITALIANA S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%
			PORTOGALLO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
64	01419130685	PRODOTTI STELLA S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
65	00716870746	SOAVEGEL S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
66	00427520580	BISCOTTI P. GENTILINI S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
67	02097480517	TEDESCO SRL	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---	---	---
68	01196320210	GRAMM S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
69	05066610964	MONVISO S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
70	02681730541	IDB SRL INDUSTRIA DOLCIARIA BORSARI	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
71	02111750287	SINDAL S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	68,09%	68,75%	68,75%
			SVIZZERA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	31,91%	31,25%	31,25%
72	02811280045	PANEALBA SRL	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	PAESE DEGLI AZIONISTI	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
				% POSSESSO						
73	01939300032	BAKERY S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---
74	78322500968	RAVIOLIFICIO LO SCOIATTOLO S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	---	---	---
75	01613620242	INDUSTRIA ALIMENTARE FERRARO S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
76	04337740379	EAST BALT ITALIA S.R.L.	FRANCIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
77	01771080684	DELVERDE INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A.	ITALIA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,50%
			SPAGNA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,50%
78	01414610160	CASA DEL DOLCE S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
79	01945890232	ARMANDO DE ANGELIS SRL	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
80	01603010065	CAMPELLO S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
81	01625080385	BIA S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
82	02258770235	PASTIFICIO FAZION S.P.A.	ITALIA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
			CONTROLLO INDIRETTO ESTERO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%
83	01690690126	GEA INDUSTRIE ALIMENTARI S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
84	02470980232	GF OVODRY S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
85	02462470127	MONTEBIANCO S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
86	03194140178	IL PASTAIO S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
87	00291930816	POIATTI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
88	02468910969	F.I.R.M.A. ITALIA S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
89	02834120657	SAN GIORGIO S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
90	04343560480	DOLCEZZE SAVINI S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
91	00146060389	PASTIFICIO ANDALINI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
92	02219931207	PASTIFICIO BOLOGNESE S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
93	05221421216	SEDA CONE S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
94	01856110612	MERIDIONALE ALIMENTI S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
95	00354930448	I.P.S.A. S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
96	03317791204	PASTIFICIO MEDITERRANEA S.R.L.	SPAGNA	100,00%	100,00%	100,00%	---	---	---	---
97	04089750261	ASOLO DOLCE S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
98	00102310513	PASTIFICIO FABIANELLI S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
99	03085080269	SGAMBARO S.P.A.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
100	01605340403	GITOMA S.R.L.	ITALIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Dalla tabella 1.4 si evince che le aziende alimentari, nella maggioranza dei casi, sono detenute da azionisti italiani. In una prima analisi, individuando solo i casi di controllo diretto, si può evidenziare che la crisi economica e la maggior concorrenza tra aziende non ha indotto le aziende estere ad acquisire quote delle aziende alimentari italiane, se non limitatamente ad alcuni casi.

Attraverso le tabelle 1.5 -1.6 si è voluto dare una visione complessiva dell'incidenza degli investitori esteri nelle aziende alimentari.

Tabella 1.5

Paese Azionista	Anno	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
	ITALIA		90,30%	91,00%	90,98%	90,39%	90,39%	89,56%
ESTERO		9,70%	9,00%	9,02%	9,61%	9,61%	10,44%	9,97%

Tabella 1.6

Paese Azionista	Anno						
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
ITALIA	90,30%	91,00%	90,98%	90,39%	90,39%	89,56%	90,03%
SPAGNA	2,00%	2,00%	2,00%	1,01%	1,03%	1,08%	1,13%
FRANCIA	3,70%	3,00%	3,00%	3,03%	3,09%	3,23%	3,41%
LUSSEMBURGO	1,39%	1,39%	1,42%	1,48%	1,55%	1,61%	1,67%
UK	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,03%	1,08%	1,14%
USA	2,00%	2,00%	2,00%	2,02%	1,03%	1,08%	1,14%
SVIZZERA	0,00%	0,00%	0,00%	1,46%	1,26%	1,30%	0,36%
PORTOGALLO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,08%	1,14%
MALTA	0,61%	0,61%	0,61%	0,61%	0,62%	0,00%	0,00%

Nel 2009 il 90,03% delle aziende era posseduto da azionisti italiani e il restante 9,97% era detenuto da azionisti stranieri, dati che non sono variati nel 2015. Quest'analisi ha tenuto presente solo il controllo esercitato direttamente dagli azionisti, non considerando i casi in cui le aziende estere controllano indirettamente le società.

Passando ad uno studio più completo, si è voluto analizzare anche l'incidenza degli azionisti esteri che detengono indirettamente l'impresa, attraverso quindi società italiane interposte tra la società capogruppo e la controllata.

Tenendo conto del controllo indiretto estero, come si evince dalle tabelle 1.7 e 1.8, l'incidenza estera è in continua progressione aumentando circa del 32% dal 2009 al 2015.

Tabella 1.7

Paese Azionista	Anno						
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
ITALIA	85,30%	86,00%	85,98%	87,36%	87,29%	87,41%	88,89%
SPAGNA	2,00%	2,00%	2,00%	1,01%	1,03%	1,08%	1,13%
FRANCIA	3,70%	3,00%	3,00%	3,03%	3,09%	3,23%	3,41%
LUSSEMBURGO	1,39%	1,39%	1,42%	1,48%	1,55%	1,61%	1,67%
UK	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,03%	1,08%	1,14%
USA	2,00%	2,00%	2,00%	2,02%	1,03%	1,08%	1,14%
SVIZZERA	0,00%	0,00%	0,00%	1,46%	1,26%	1,30%	0,36%
PORTOGALLO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,08%	1,14%
MALTA	0,61%	0,61%	0,61%	0,61%	0,62%	0,00%	0,00%
CONTROLLO INDIRETTO ESTERO	5,00%	5,00%	5,00%	3,03%	3,09%	2,15%	1,14%

Tabella 1.8

Paese Azionista	Anno						
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
ITALIA	85,30%	86,00%	85,98%	87,36%	87,29%	87,41%	88,89%
ESTERO	14,70%	14,00%	14,02%	12,64%	12,71%	12,59%	11,11%

Il panorama industriale italiano è obiettivo di espansione commerciale da parte di aziende estere volte all'internazionalizzazione; sono molte le aziende italiane operanti in tutti i settori dell'economia che sono state acquisite da multinazionali estere.

Relativamente alle 100 imprese alimentari analizzate si sono individuati alcuni casi di controllo indiretto estero (tabella 1.9).

Tabella 1.9

<i>Società</i>	<i>Nome azionista Capogruppo</i>	<i>Nazionalità Azionista</i>
Pastificio Lucio Garofalo s.p.a.	Ebro Foods s.a.	Spagna
Balconi s.p.a.	Capvest Partners LLP	Regno unito
A-27 s.p.a.	Emmi Ag	Svizzera
Pastificio Mennucci s.p.a.	San Remo Investments Pty Ltd	Australia
Pastificio Fazion s.p.a.	San Remo Investments Pty Ltd	Australia

PASTIFICIO LUCIO GAROFALO S.P.A.

La società Pastificio Lucio Garofalo s.p.a. produttrice di pasta, dal 1997 è controllata dalla famiglia Menna, già comunque presente molti anni prima nel capitale sociale (dal 1952).

Durante il periodo 2009-2015 la società ha modificato il suo assetto proprietario: inizialmente detenuta interamente da persone fisiche, nel 2013 è stata trasferita parte della proprietà ad una azienda industriale. Nel 2013 infatti la società è stata acquisita in parte (52%) dalla multinazionale spagnola del settore riso-pasta-condimenti Ebro Foods. Il restante del capitale (48%) è detenuto ancora dalla famiglia Menna.

Il controllo esercitato dalla multinazionale Ebro Foods è indiretto, esercitato attraverso l'interposizione di una sua controllata italiana Semola s.r.l., che funge da controllante della società pastificio Lucio Garofalo s.p.a..

L'inclusione in un gruppo internazionale offre la possibilità al Pastificio Lucio Garofalo di espandersi a livello internazionale, opportunità che non avrebbe avuto se non si fosse unita ad un gruppo aziendale.

La multinazionale spagnola Ebro Foods non è nuova nel mercato alimentare italiano, infatti nel 2013 ha acquisito anche il 25% delle quote della società Riso Scotti s.p.a..

Con l'acquisizione del Pastificio Garofalo, la multinazionale Ebro Foods si garantisce l'entrata nel mercato premium della pasta.

BALCONI S.P.A.

Balconi s.p.a. industria dolciaria, rappresenta uno dei principali operatori italiani nel settore della produzione e commercializzazione di merendine a tranci e torte industriali a base di pan di spagna. Tradizionalmente detenuta interamente dalla omonima famiglia Balconi, nel 2011 si è ritenuto necessario una modifica nella struttura dell'azionariato, cedendo la quota di maggioranza ad un private equity, fondo Clessidra.

Successivamente nel 2015 il fondo CapVest acquisisce il 100% delle quote delle società Balconi s.p.a. tramite la controllata irlandese Valeo Foods. L'acquisizione di Balconi s.p.a. è simbolo di una strategia di espansione sui mercati esteri attuata dalla multinazionale. L'inserimento della società in un gruppo aziendale globale consente ad essa di crescere, beneficiando delle sinergie distributive con la stessa multinazionale.

A-27 S.P.A.

La società A-27 s.p.a., fondata nel 1978, con il suo marchio Bontà divina è leader nella produzione di dessert. Nel 2011 il gruppo svizzero di prodotti lattiero-caseari EMMI AG ne ha acquisito la proprietà.

In questo modo, il gruppo rafforza la propria posizione nel segmento di mercato di prodotti alimentari di alta gamma e garantisce a sua volta ad A-27 s.p.a. una crescita internazionale, aumentando i mercati di sbocco su cui operare.

Il gruppo Emmi Ag controlla indirettamente la società italiana tramite la sua subholding italiana Emmi Holding Italia s.r.l..

PASTIFICIO MENNUCCI S.P.A. & PASTIFICIO FAZION S.P.A.

Il Pastificio Mennucci s.p.a. nasce nel 1887, la società produttrice di pasta, nel 2013 ha trasferito circa l'80% della società ad una società australiana, San Remo Macaroni Company PTY ltd. Società australiana che esercita il controllo attraverso una propria partecipata, società finanziaria, Aldino s.r.l.

Già nel 2009 la società australiana aveva acquisito il 50% delle quote anche di un'altra società italiana produttrice di pasta, il Pastificio Fazion s.p.a., salvo poi acquisirlo interamente negli anni successivi. Anche in questo caso la società australiana si avvale della società Aldino s.r.l. per esercitare il suo controllo.

CAPITOLO 2 - L'INSERIMENTO NEI MERCATI ESTERI

Le imprese che operano esclusivamente sul mercato domestico sono meno esposte al rischio rispetto a quelle che hanno rapporti internazionali, ma in un periodo di recessione economica e conseguente blocco nella domanda dei consumi, si ritiene opportuno per la salute delle aziende ricercare nuovi mercati di sbocco, diversi da quello in cui già si opera, ponendosi come obiettivo l'internazionalizzazione.

Per internazionalizzazione s'intende l'insieme di tutti quei processi compiuti dall'impresa volti a conquistare crescenti quote di mercato nei paesi esteri nei quali si è scelto di investire.

Può essere distinta in: internazionalizzazione attiva e internazionalizzazione passiva; nel primo caso è l'impresa nazionale che attua strategie di espansione verso nuovi mercati esteri, mentre nel secondo caso, internazionalizzazione passiva, è l'impresa nazionale a subire una politica di espansione di multinazionali estere.

Nel decidere di penetrare in un mercato estero l'impresa deve considerare, pena l'esito positivo dell'investimento, una molteplicità di fattori quali: la scelta dei mercati sui quali inserirsi, le principali variabili macroeconomiche (PIL, inflazione, disoccupazione), i livelli di imposizione fiscale, il grado di burocrazia locale richiesta, “il rapporto tra fatturato internazionale e fatturato totale che intende conseguire; il numero dei paesi in cui si intende operare; la natura e la quantità di risorse che si intende impegnare”²⁰.

Le decisioni prese in merito all'espansione in mercati esteri si differenziano a seconda delle caratteristiche dell'azienda, il business della stessa e le caratteristiche del mercato di sbocco.

L'impresa nel scegliere in quali paesi operare ha due possibilità, l'approccio a cascata, entrando prima in un paese e solo successivamente in un altro, o l'approccio a pioggia, entrando in più paesi contemporaneamente²¹.

In un momento iniziale le imprese mediamente avviano il loro business all'estero su scala ridotta e attuando un'ottica progressiva il processo di inserimento avviene in quattro fasi²²:

1. No rapporti regolari con i mercati esteri;
2. Esportazione tramite intermediari indipendenti;
3. Filiazione aziendale;
4. Insediamento di siti produttivi.

20 Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, “Marketing Management”, 14ª edizione, Pearson, ottobre 2012.

21 Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, “Marketing Management”, 14ª edizione, Pearson, ottobre 2012, pp.484.

22 Jan Johanson e Finn Wiedersheim-Paul, “The Internationalization of the firm”, *Journal of Management Studies* 12(October 1975); Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, “Marketing Management”, 14ª edizione, Pearson, ottobre 2012.

A seconda del grado di coinvolgimento che l'azienda vuole assumere e il grado di flessibilità degli investimenti effettuati è possibile individuare una molteplicità di modalità di inserimento nei mercati esteri.

La modalità che risulta avere il minore grado di coinvolgimento con il mercato con il quale si interagisce è rappresentata dall'esportazione. Questa tipologia però, tanto più se attuata in maniera indiretta, impedisce all'azienda di entrare direttamente in contatto con il mercato e con i suoi clienti.

Un elevato grado di coinvolgimento dell'impresa si ha invece con gli investimenti diretti (IDE), questi però richiedono un più elevato investimento finanziario ed espongono l'impresa ad un maggiore rischio.

Una misura intermedia del grado di coinvolgimento si può trovare negli accordi commerciali che le aziende possono fare con altre aziende. Questi accordi possono prevedere o meno legami patrimoniali.

Relativamente alla flessibilità l'inserimento tramite esportazione renderà l'impresa molto più flessibile rispetto al caso in cui l'impresa voglia effettuare degli investimenti diretti esteri. Si evince dunque, che quanto più l'investimento realizzato è ampio, tanto più la strategia di entrata è caratterizzata da elementi di rigidità, poiché il disinvestimento potrebbe comportare delle perdite per l'azienda difficilmente recuperabili nel breve periodo²³.

In genere l'inserimento può avvenire secondo tre modalità: commerciale, gerarchica o contrattuale.

2.1. MODALITÀ COMMERCIALE

La modalità commerciale si realizza tramite esportazione che può essere diretta o indiretta.

Con il termine esportazione s'intende "vendere merci di produzione nazionale in un Paese estero²⁴". Questa non è una vera forma di internazionalizzazione poiché essa non prevede l'insediamento di unità produttive dell'azienda nei mercati in cui opera²⁵.

L'esportazione indiretta rappresenta il modo più semplice per penetrare mercati internazionali e gode di due vantaggi: investimenti e rischi minimi.

23 Daniele Aulicino(a cura di), "Le strategie dell'internazionalizzazione", SanPaolo imprese dossier on-line.

24 Vocabolario Garzanti.

25 Daniele Aulicino(a cura di), "Le strategie dell'internazionalizzazione", SanPaolo imprese dossier on-line.

L'impresa, non avendo un'organizzazione propria volta a vendere all'estero, si limita a cedere i propri prodotti ad altre imprese che si occupano di esportarli e distribuirli su altri mercati. Questa forma di inserimento è adeguata per quelle imprese che non hanno rapporti regolari con mercati internazionali.

Gli intermediari che si occupano dell'esportazione possono assumere diverse forme:

1. Grandi compratori: imprese estere acquistano grandi volumi di beni dell'impresa. In generale si tratta di catene di supermercati, gruppi di acquisto, imprese di vendita per corrispondenza e imprese di produzione e distribuzione che aggiungono i prodotti importati ai loro e li distribuiscono tramite il private label;
2. Importatori – Distributori: imprese specializzate nell'import acquistano i beni su un certo mercato e si occupano della successiva distribuzione nello stesso;
3. Trading companies: imprese che si occupano solo della commercializzazione dei beni e operano in una molteplicità di paesi.
4. Imprese nazionali specializzate;
5. Consorzi tra imprese: più imprese si associano allo scopo di potenziare le esportazioni.

L'assenza di un rapporto diretto con il mercato di sbocco dovuta dall'esportazione tramite intermediari costituisce uno svantaggio per l'impresa che la adotta: l'impresa non è in grado di conoscere tutte le caratteristiche del mercato estero, conducendo facilmente la scelta del consumatore su altre imprese concorrenti.

L'esportazione indiretta non è più adatta nel momento in cui l'impresa vuole attuare una politica di espansione commerciale con l'utilizzo dei propri marchi. In questo caso l'impresa può abbandonare la modalità di esportazione indiretta adottando quella diretta.

Attraverso l'esportazione diretta, l'impresa gestisce direttamente l'interscambio con l'estero, acquisendo maggior grado di coinvolgimento che le consente di operare nel mercato e reagire in maniera puntuale ai possibili cambiamenti della domanda.

L'esportazione diretta può attuarsi in diversi modi²⁶:

- Ufficio esportazioni costituito presso la sede nazionale: gestisce le esportazione direttamente dalla sede nazionale;
- Filiale di vendita all'estero: filiale commerciale che gestisce la distribuzione e la vendita dei prodotti nel paese estero;
- Rappresentanti di vendita inviati all'estero: venditori propri dell'azienda inviati nei

26 Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, "Marketing Management", 14ª edizione, Pearson, ottobre 2012, pp.920-921.

paesi esteri aventi il compito di prendere contatti con i potenziali clienti, controllare la qualità dei prodotti in base alla domanda locale, individuare possibili nuove richieste del mercato;

- Distributori o Agenti esteri: agenti locali con i quali l'impresa stipula un contratto, aventi il compito di ricercare potenziali clienti e di metterli in relazione con l'impresa stessa;

L'esportazione tipicamente è la modalità di inserimento iniziale in paesi esteri con il fine di valutare l'effettivo vantaggio nell'intrattenere i rapporti con un determinato mercato estero.

La società Surgital s.p.a. avvalendosi di importatori e distributori di prodotti alimentari surgelati esporta i suoi prodotti in oltre 50 paesi in tutto il mondo.

Il pastificio Fazion esporta i suoi prodotti utilizzando prevalentemente il servizio Private label infatti, ha istituito circa 164 private label tra le più importanti catene della Grande distribuzione organizzata internazionale.

Il 35% della Nuova industria biscotti Crich s.p.a. è rivolta all'esportazione in più di 50 Paesi in tutto il mondo. Obiettivo dell'azienda è ampliare la sua rete distributiva sia tramite il private label sia tramite esportazione dei prodotti a marchio proprio.

*Barilla affida a F.I.R.S.T. Retailing spa, una commissionaria da lei creata nel 2001, la vendita e la distribuzione dei suoi prodotti.
La stessa commissionaria collabora con dei distributori specializzati del settore.*

2.2 MODALITÀ GERARCHICA

La modalità gerarchica si realizza attraverso Investimenti Diretti realizzati all'estero (IDE), inducendo l'azienda al massimo grado di coinvolgimento nei mercati esteri.

L'investimento diretto estero costituisce un investimento effettuato da un'impresa in un Paese estero volto all'acquisizione di quote parziali o totali di partecipazioni in un'impresa estera, o alla costituzione di una filiale all'estero.

L'IDE può offrire importanti vantaggi, in termini economici poiché grazie alle economie di scala i costi risultano inferiori, in termini sociali in quanto l'impiego di nuovo personale nell'azienda rafforza la propria immagine nel paese estero²⁷, inoltre l'impresa conosce direttamente la domanda dei propri clienti potendo captare le esigenze future e attuare comportamenti puntuali volti ad adeguare i prodotti alla domanda.

²⁷ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, "Marketing Management", 14ª edizione, Pearson, ottobre 2012, pp.922-923.

Gli svantaggi derivanti dall'IDE sono dovuti dall'ingente investimento finanziario necessario e dall'esposizione diretta a rischi di qualunque tipo riguardanti tale paese (svalutazione moneta locale, crollo dei mercati²⁸).

L'inserimento nei mercati attraverso l'IDE costituisce la forma più stabile e coinvolgente di internazionalizzazione infatti, le imprese che la adottano sono quelle che si pongono obiettivi di medio-lungo termine.

Nel 2011 Surgital ha costituito una filiale in Francia e nel 2014 una filiale in America.

Barilla produce in 30 siti produttivi, distribuiti in nove diversi Paesi:

- 12 stabilimenti all'estero e 9 in Italia;

- 4 mulini in Italia e 1 all'estero;

- 1 stabilimento con mulino integrato in Italia e 3 all'estero.

2.3 MODALITÀ RELAZIONALE

La modalità relazionale è una via intermedia tra la modalità gerarchica e la modalità commerciale inoltre, il grado di coinvolgimento che l'impresa può assumere può variare a seconda della forma intrapresa.

Si inseriscono in questa modalità le strategie di entrata nei mercati esteri caratterizzate da una stretta collaborazione tra due o più imprese che hanno la possibilità di acquisire risorse e competenze di tipo tecnologico, produttivo, commerciale, manageriale e finanziario. Questi accordi si distinguono in accordi che prevedono legami patrimoniali (Accordi Equity) e accordi che non prevedono legami patrimoniali (accordi non equity).

Gli accordi equity possono prevedere un grado di coinvolgimento parziale o totale. L'acquisto di quote minoritarie di partecipazioni e/o la costituzione di Joint Venture sono degli accordi equity parziali.

Acquisto di partecipazioni minoritarie

Consiste nell'acquisire un numero di quote di un'impresa necessario per poter influenzarla nelle decisioni della stessa.

L'acquisto di quote minoritarie inoltre può precedere un processo di acquisti di un numero di quote sempre maggiore volto ad una successiva acquisizione della società.

28 Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, "Marketing Management", 14ª edizione, Pearson, ottobre 2012, pp.922-923

Joint Venture

Consiste in una società detenuta dall'impresa internazionale e da un partner locale.

Questa forma di cooperazione può essere conveniente in termini economici poiché “l'impresa straniera potrebbe non disporre delle risorse finanziarie, fisiche o manageriali necessarie per condurre da sola l'attività imprenditoriale²⁹”.

Esistono casi in cui la costituzione di una joint venture è imposta dagli organi di governi del paese da penetrare, rendendola inevitabilmente l'unica opportunità per presidiare tale mercato.

Nel 2014 Rummo s.p.a. e Molino Andriani hanno costituito una joint venture nel settore del gluten free, “Dietetic RA”. Attraverso l'unione della capacità commerciale internazionale di Rummo s.p.a. e l'eccellenza produttiva nel settore del gluten free di Molino Andriani si è posto l'obiettivo di portare un nuovo soggetto competitivo a livello mondiale.

Gli accordi equity totali sono identificati principalmente nei trust.

Trust

“Con il *trust* il disponente (proprietario dei beni) si spopessa dei beni e li attribuisce in proprietà ad un gestore (*trustee*) il quale assume l'obbligo di amministrarli secondo quanto previsto dall'accordo di *trust* (*deed of trust*) nell'interesse del beneficiario individuato dallo stesso disponente. Questi, inoltre, può garantirsi un controllo più pregnante sull'operato del trustee nominando un *protector*, persona fisica o giuridica di fiducia del proprietario dei beni con il compito di vigilare e verificare che le indicazioni contenute nell'atto istitutivo del *trust* siano rispettate.”³⁰

Nell'ambito dell'inserimento in mercati esteri il trust viene individuato come una forma di concentrazione che prevede l'affidamento ad un gruppo di fiduciari, azioni di società al fine di esercitare un controllo unitario delle stesse.

Rendendo più solida la struttura della società.

Società come Nuova industria biscotti Crich s.p.a., Monviso s.r.l., Sindal s.p.a., Pastificio mediterranea srl hanno affidato interamente o parte delle quote della società a fondi fiduciari.

Relativamente agli accordi non equity, ce ne sono differenti, quelli di maggiore rilevanza sono: franchising, consorzi, licensing e il contratto di rete.

Franchising

²⁹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, “Marketing Management”, 14^a edizione, Pearson, ottobre 2012, pp.922.

³⁰ Avv. Massimo Giuliano (a cura di), il trust, www.altalex.com.

La disciplina del franchising in Italia è disciplinata dalla legge n.129/2004.

“L’affiliazione commerciale (*franchising*) è il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all’altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, *know-how*, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l’affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi³¹”.

Per entrambi i soggetti economici questo accordo produce vantaggi: per il franchisor (produttore) è conveniente in quanto si dota di una rete distributiva diversa dalla propria non supportandone i costi, mentre per il franchisee (distributore) è conveniente poiché utilizza un marchio, un know-how noto al mercato, non dovendo farsi conoscere.

ConSORZI

Il contratto di consorzio è disciplinato dall'art. 2602 e succ c.c..

“Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese³²”.

Le imprese che si uniscono in un consorzio hanno un vantaggio economico diretto³³: minor costo o un maggior ricavo.

Italia del gusto è un consorzio che comprende molte delle più importanti aziende alimentari italiane tra cui Barilla, Bauli, Colussi, Rana. Tale consorzio intraprende attività di marketing, promozione e comunicazione nei mercati internazionali per contribuire allo sviluppo delle esportazioni per i propri membri.

Licensing/ Contratto di licenza

Il contratto di licenza è un contratto dove un'impresa detta licenziante concede, contro pagamento di un corrispettivo in denaro, ad un'altra impresa detta licenziataria il diritto di utilizzare un marchio, un brevetto, una tecnologia o commercializzare un prodotto.

Il corrispettivo viene denominato royalty ed il suo ammontare può essere in misura fissa o determinata proporzionalmente al fatturato. La seconda ipotesi “realizza l'interesse specificatamente sottostante alla conclusione della licenza: e cioè l'interesse a sfruttare il marchio attraverso le imprese più efficienti³⁴”.

31 Legge 129/2004 Art.1, comma 1.

32 Art.2602 c.c., comma 1.

33 Marco Cian (A cura di), Diritto Commerciale, Vol. I, G.Giappicchelli Editore, luglio 2013, pp. 278-279.

34 Marco Cian (A cura di), Diritto Commerciale, Vol. I, G.Giappicchelli Editore, luglio 2013, pp.259.

Colussi s.p.a. ha acquisito la licenza del marchio Liebig, marchio della gastronomia casalinga e in merito al marchio Del Monte ha acquisito la distribuzione esclusiva in Italia.

Reti di impresa/Contratto di rete

Una componente fondamentale che aiuta le imprese a relazionarsi con l'estero superando gli ostacoli dovuti dalle dimensioni aziendali piccole è la cooperazione tra più imprese.

Un fenomeno che sta prendendo piede in Italia è la costituzione di reti d'impresa. “Le reti di impresa permettono infatti alle imprese crescita dimensionale e finanziaria, aggregazione delle competenze, aumento della capacità produttiva, garantendo al tempo stesso di mantenere la propria individualità”³⁵, determinando una soluzione all'internazionalizzazione altrimenti non ritenuta possibile.

Il contratto di rete è stato introdotto nel nostro ordinamento nel 2009 e si affianca alle altre modalità di inserimento nei mercati esteri. Rappresenta un contratto di collaborazione tra imprese su base progettuale senza eliminare l'autonomia imprenditoriale delle stesse.

“Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.”³⁶

35 Sace 2012, quando l'export diventa necessario.

36 D.L. n. 5/2009; art. 4 ter.

CAPITOLO 3 – PARTECIPAZIONI AZIENDALI

Un'azienda detenendo quote/azioni di altre aziende può influenzarne la gestione. Influenzandole in maniera dominante se la società detiene la maggioranza del capitale sociale, o se così non fosse, potrà esercitare un'influenza notevole in quanto non risulta decisiva nelle decisioni in merito all'impresa.

L'acquisto di partecipazioni è una conseguenza di strategie espansive attuate dalla società controllante: una soluzione per l'inserimento dell'azienda in altri mercati (es. mercato estero, mercato domestico differente da quello nel quale si opera) o il consolidamento della propria posizione nel mercato nel quale già opera.

3.1 INDUSTRIA ALIMENTARE ITALIANA – PARTECIPAZIONI AZIENDALI

Prendendo in considerazione le 100 imprese alimentari analizzate precedentemente, vengono individuate quelle imprese che hanno acquisito partecipazioni aziendali in Italia e/o all'estero attuando in tale maniera una strategia di espansione. Le società partecipate all'estero possono riguardare sia società costituite ex novo dalla controllante che società già in attività, le quali vengono acquisite interamente o in parte dalla controllante. L'acquisizione di una società già attiva produce alcuni vantaggi all'azienda controllante, infatti l'impresa attiva è già conosciuta nel mercato, rendendo necessari meno investimenti in ambito pubblicitario ed è dotata di un know how proprio e di una rete distributiva/commerciale già esistente (clienti-fornitori), la controllante in tal modo incorrerà a meno rischi economici/finanziari. Questo minor rischio e minor investimento spiegano il maggiore esborso necessario per l'acquisizione di una società rispetto alla costituzione ex novo. Le imprese che optano per l'IDE non limitandosi esclusivamente alle sole esportazioni e ad alcune tipologie di accordi commerciali per intrattenere rapporti con l'estero, sono solitamente quelle che sviluppano obiettivi di espansione territoriale e crescita dimensionale di medio-lungo periodo.

Le società partecipate in Italia invece, possono riguardare quote di partecipazione in consorzi/società consortili, acquisizione di società operanti nello stesso settore della controllante, e/o acquisizione o filiazione di società che operano in mercati differenti da quello della controllante.

Molte imprese italiane, soffrendo di “nanismo” sono indotte ad appoggiarsi ai consorzi, creati appositamente per realizzare obiettivi che le imprese da sole non potrebbero conseguire.

Il fine ultimo di un consorzio infatti non è il profitto bensì la realizzazione di vantaggi per i consorziati. In tal modo le imprese consorziate di piccole/medie dimensioni possono inserirsi in un contesto internazionale appoggiandosi su una struttura solida come il consorzio.

Utilizzando la Banca Dati AIDA si è analizzato il numero di partecipazioni detenute da una società in Italia e all'estero ad oggi. Si è voluto offrire un'analisi riguardante l'incidenza dei mercati esteri in un momento di crisi della domanda domestica, distinguendo le partecipazioni detenute in Italia dalle partecipazioni di aziende estere.

Tabella 3.1

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	N° PARTECIPAZIONI TOTALI	N° PARTECIPAZIONI ITALIA	N° PARTECIPAZIONI ESTERO
1	01654010345	<u>BARILLA G. E R. FRATELLI S.P.A.</u>	32	12	20
2	01233790235	<u>BAULI S.P.A.</u>	8	5	3
3	00628450694	<u>F.LLI DE CECCO DI FILIPPO - FARA SAN MARTINO - S.P.A.</u>	16	9	7
4	01397480235	<u>PASTIFICIO RANA S.P.A.</u>	22	7	15
5	00257660720	<u>F.DIVELLA S.P.A.</u>	2	1	1
6	00163800543	<u>COLUSSI S.P.A.</u>	12	9	3
7	03368700260	<u>PASTA ZARA S.P.A.</u>	5	4	1
8	03320410651	<u>PASTIFICIO LUCIO GAROFALO S.P.A.</u>	7	1	6
9	00312060049	<u>BALOCCO S.P.A.</u>	2	2	0
10	91000230648	<u>DE MATTEIS AGROALIMENTARE S.P.A.</u>	3	2	1
11	00227320231	<u>VICENZI S.P.A.</u>	2	1	1
12	00852810266	<u>FORNO D'ASOLO S.P.A.</u>	1	1	0
13	01418030621	<u>RUMMO S.P.A.</u>	4	4	0
14	01813160635	<u>PASTIFICIO DI MARTINO GAETANO & F.LLI S.P.A.</u>	6	4	2
15	00758040042	<u>MAINA PANETTONI S.P.A.</u>	2	2	0
16	01816040131	<u>A-27 S.P.A.</u>	4	2	2
17	00132490350	<u>GRISSIN BON S.P.A.</u>	4	4	0
18	01960850988	<u>VALDIGRANO DI FLAVIO PAGANI S.R.L.</u>	1	1	0
19	00975650615	<u>PASTIFICIO ANTONIO PALLANTE S.R.L.</u>	1	1	0
20	03379290723	<u>PASTIFICIO ATTILIO MASTROMAURO - GRANORO S.R.L.</u>	1	1	0
21	01066170398	<u>SURGITAL S.P.A.</u>	5	2	3
22	03244321216	<u>PASTIFICIO GUIDO FERRARA S.P.A.</u>	1	1	0
23	01722730064	<u>GRISSITALIA S.R.L.</u>	1	1	0
24	03543570638	<u>FRESYSTEM S.P.A.</u>	1	1	0

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	N° PARTECIPAZIONI TOTALI	N° PARTECIPAZIONI ITALIA	N° PARTECIPAZIONI ESTERO
25	02425460306	<u>QUALITY FOOD GROUP S.P.A.</u>	2	2	0
26	02503180982	<u>MORATO PANE S.P.A.</u>	1	1	0
27	00344540232	<u>MELEGATTI S.P.A.</u>	2	1	1
28	02249360351	<u>GRANDI PASTAI ITALIANI S.P.A.</u>	1	0	1
29	12858920155	<u>PASTA LENSI S.R.L.</u>	1	1	0
30	03049300274	<u>VOLTAN S.P.A.</u>	3	3	0
31	03371280268	<u>NUOVA INDUSTRIA BISCOTTI CRICH S.P.A.</u>	2	2	0
32	12053590159	<u>EURO CAKES S.P.A.</u>	1	0	1
33	01291520235	<u>DAL COLLE S.P.A.</u>	1	1	0
34	01751070630	<u>DOLCIARIA ACQUAVIVA S.P.A.</u>	2	2	0
35	00732450952	<u>PASTIFICIO F.LLI CELLINO S.R.L.</u>	2	2	0
36	05066610964	<u>MONVISO S.R.L.</u>	1	0	1
37	03753710106	<u>RIUNIONE INDUSTRIE ALIMENTARI S.R.L.</u>	3	2	1
38	00122630221	<u>PASTIFICIO FELICETTI S.R.L.</u>	3	3	0
39	00232080234	<u>PALUANI S.P.A.</u>	2	2	0
40	03911400962	<u>MODECOR ITALIANA S.R.L.</u>	4	1	3
41	01419130685	<u>PRODOTTI STELLA S.P.A.</u>	2	1	1
42	00716870746	<u>SOAVEGEL S.R.L.</u>	4	4	0
43	01196320210	<u>GRAMM S.P.A.</u>	2	2	0
44	00427520580	<u>BISCOTTI P. GENTILINI S.R.L.</u>	1	1	0
45	02097480517	<u>TEDESCO SRL</u>	1	1	0
46	02681730541	<u>IDB SRL INDUSTRIA DOLCIARIA BORSARI</u>	4	4	0
47	02117750287	<u>SINDAL S.P.A.</u>	3	3	0
48	02811280045	<u>PANEALBA SRL</u>	1	1	0
49	78322500968	<u>RAVIOLIFICIO LO SCOIATTOLO S.P.A.</u>	1	0	1
50	01771080684	<u>DELVERDE INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A.</u>	1	1	0
51	00144780467	<u>PASTIFICIO MENNUCCI S.P.A.</u>	3	3	0
52	02470980232	<u>GF OVODRY S.P.A.</u>	1	0	1
53	02462470127	<u>MONTEBIANCO S.P.A.</u>	3	1	2
54	00291930816	<u>POIATTI S.P.A.</u>	1	1	0

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	N° PARTECIPAZIONI TOTALI	N° PARTECIPAZIONI ITALIA	N° PARTECIPAZIONI ESTERO
55	02468910969	F.I.R.M.A. ITALIA S.P.A.	1	0	1
56	02834120657	SAN GIORGIO S.P.A.	1	1	0
57	00146060389	PASTIFICIO ANDALINI S.P.A.	3	3	0
58	04343560480	DOLCEZZE SAVINI S.R.L.	3	3	0
59	01856110612	MERIDIONALE ALIMENTI S.R.L.	1	1	0
60	03317791204	PASTIFICIO MEDITERRANEA S.R.L.	1	1	0
61	00102310513	PASTIFICIO FABIANELLI S.P.A.	4	4	0
62	01605340403	GITOMA S.R.L.	1	1	0

Nella tabella 3.1 sono state individuate le imprese tra quelle analizzate che detengono partecipazioni, distinguendole a loro volta in partecipazioni di aziende italiane e partecipazioni di aziende straniere. Il 62% delle imprese detiene almeno una partecipazione in Italia o all'estero. La tabella 3.2 dà una visione d'insieme delle partecipazioni detenute. La maggioranza delle partecipazioni detenute sono relative a quote di capitale sociale di aziende italiane (63,59%) però la quota destinata alle aziende estere è altrettanto rilevante (36,41%). Da ciò si evince che i mercati esteri risultano essere una soluzione per le imprese italiane, l'incidenza dell'estero è destinata ad aumentare, grazie alla sempre più crescente domanda di prodotti alimentari italiani che proviene dai mercati esteri.

Tabella 3.2

	Partecipazioni Italia	Partecipazioni Estero	Totale partecipazioni
%	63,59%	36,41%	100,00%
N°	138	79	217

Figura 3.3



Come visto nel capitolo 2, una modalità di inserimento nei mercati di sbocco è rappresentata dal consorzio.

In questa sede si è voluto illustrare il vasto utilizzo del consorzio nel panorama industriale italiano, l'importanza e l'utilità dei consorzi viene infatti dimostrata dalla tabella 3.4 – 3.5: singolarmente i consorzi incidono in maniera rilevante rispetto a tutte le altre tipologie di aziende che possono essere detenute.

Circa il 33% delle partecipazioni in aziende italiane è relativo ad una partecipazione in un consorzio/società consortile.

Figura 3.4

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	N° PARTECIPAZIONI TOTALI IN ITALIA	N° PARTECIPAZIONI IN CONSORZI	N° PARTECIPAZIONI IN ALTRE SOCIETA'
1	01654010345	BARILLA G. E R. FRATELLI S.P.A.	12	4	8
2	01233790235	BAULI S.P.A.	5	2	3
3	00628450694	F.LLI DE CECCO DI FILIPPO - FARA SAN MARTINO - S.P.A.	9	2	7
4	01397480235	PASTIFICIO RANA S.P.A.	7	3	4
5	00257660720	F.DIVELLA S.P.A.	1	0	1
6	00163800543	COLUSSI S.P.A.	9	5	4
7	03368700260	PASTA ZARA S.P.A.	4	2	2
8	03320410651	PASTIFICIO LUCIO GAROFALO S.P.A.	1	0	1
9	00312060049	BALOCCO S.P.A.	2	0	2
10	91000230648	DE MATTEIS AGROALIMENTARE S.P.A.	2	1	1
11	00227320231	VICENZI S.P.A.	1	0	1
12	00852810266	FORNO D'ASOLO S.P.A.	1	0	1
13	01418030621	RUMMO S.P.A.	4	0	4
14	01813160635	PASTIFICIO DI MARTINO GAETANO & F.LLI S.P.A.	4	3	1
15	00758040042	MAINA PANETTONI S.P.A.	2	0	2
16	01816040131	A-27 S.P.A.	2	0	2
17	00132490350	GRISSIN BON S.P.A.	4	0	4
18	01960850988	VALDIGRANO DI FLAVIO PAGANI S.R.L.	1	0	1
19	00975650615	PASTIFICIO ANTONIO PALLANTE S.R.L.	1	1	0
20	03379290723	PASTIFICIO ATTILIO MASTROMAURO - GRANORO S.R.L.	1	1	0
21	01066170398	SURGITAL S.P.A.	2	0	2
22	03244321216	PASTIFICIO GUIDO FERRARA S.P.A.	1	1	0
23	01722730064	GRISSITALIA S.R.L.	1	1	0
24	03543570638	FRESYSTEM S.P.A.	1	1	0
25	02425460306	QUALITY FOOD GROUP S.P.A.	2	1	1

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	N° PARTECIPAZIONI TOTALI IN ITALIA	N° PARTECIPAZIONI IN CONSORZI	N° PARTECIPAZIONI IN ALTRE SOCIETA'
26	02503180982	<u>MORATO PANE S.P.A.</u>	1	0	1
27	00344540232	<u>MELEGATTI S.P.A.</u>	1	0	1
28	12858920155	<u>PASTA LENSI S.R.L.</u>	1	0	1
29	03049300274	<u>VOLTAN S.P.A.</u>	3	0	3
30	03371280268	<u>NUOVA INDUSTRIA BISCOTTI CRICH S.P.A.</u>	2	0	1
31	01291520235	<u>DAL COLLE S.P.A.</u>	1	1	0
32	01751070630	<u>DOLCIARIA ACQUAVIVA S.P.A.</u>	2	1	1
33	00732450952	<u>PASTIFICIO F.LLI CELLINO S.R.L.</u>	2	0	2
34	03753710106	<u>RIUNIONE INDUSTRIE ALIMENTARI S.R.L.</u>	2	0	2
35	00122630221	<u>PASTIFICIO FELICETTI S.R.L.</u>	3	1	2
36	00232080234	<u>PALUANI S.P.A.</u>	2	0	2
37	03911400962	<u>MODECOR ITALIANA S.R.L.</u>	1	0	1
38	01419130685	<u>PRODOTTI STELLA S.P.A.</u>	1	0	1
39	00716870746	<u>SOAVEGEL S.R.L.</u>	4	2	2
40	01196320210	<u>GRAMM S.P.A.</u>	2	0	2
41	00427520580	<u>BISCOTTI P. GENTILINI S.R.L.</u>	1	1	0
42	02097480517	<u>TEDESCO SRL</u>	1	0	1
43	02681730541	<u>IDB SRL INDUSTRIA DOLCIARIA BORSARI</u>	4	1	3
44	02117750287	<u>SINDAL S.P.A.</u>	3	0	3
45	02811280045	<u>PANEALBA SRL</u>	1	0	1
46	01771080684	<u>DELVERDE INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A.</u>	1	1	0
47	00144780467	<u>PASTIFICIO MENNUCCI S.P.A.</u>	3	2	1
48	02462470127	<u>MONTEBIANCO S.P.A.</u>	1	0	1
49	00291930816	<u>POIATTI S.P.A.</u>	1	1	0
50	02834120657	<u>SAN GIORGIO S.P.A.</u>	1	1	0
51	00146060389	<u>PASTIFICIO ANDALINI S.P.A.</u>	3	1	2
52	04343560480	<u>DOLCEZZE SAVINI S.R.L.</u>	3	0	3
53	01856110612	<u>MERIDIONALE ALIMENTI S.R.L.</u>	1	0	1
54	03317791204	<u>PASTIFICIO MEDITERRANEA S.R.L.</u>	1	1	0
55	00102310513	<u>PASTIFICIO FABIANELLI S.P.A.</u>	4	2	2
56	01605340403	<u>GITOMA S.R.L.</u>	1	1	0

Figura 3.5



Come detto in precedenza, le partecipazioni aziendali sono una conseguenza di strategie di espansione attuate dalle società, per tale motivo è stata posta l'attenzione su alcuni casi aziendali più rilevanti sia riguardanti acquisizioni di società estere che italiane.

Barilla G. e R. Fratelli s.p.a.

Barilla è una società italiana, leader mondiale nel settore della pasta, leader in Europa nel settore dei sughi, in Italia per i prodotti da forno e per i pani croccanti in Scandinavia. Nel 2016 detiene 32 partecipate (Banca dati AIDA), di cui 12 in Italia e 20 all'estero. Le partecipazioni riguardano quote di partecipazioni in consorzi, società da lei stessa costituite e anche società acquisite.

Nel 1973 Barilla ha acquisito una società italiana anch'essa produttrice di pasta, Voiello s.p.a, garantendosi in tal modo un aumento nella propria quota di mercato. In vista dell'internazionalizzazione, invece ha acquisito numerosi marchi tra cui:

- Filiz: primo marchio di pasta in Turchia;
- Vesta e Yemina : marchi di pasta del Mercato messicano;
- Harrys: marchio francese dei pani soffici;
- Pavesi: primo marchio italiano di dry snack;
- Wasa: marchio leader mondiale nel mercato dei pani croccanti.

Grazie anche alle molte acquisizioni effettuate, oggi Barilla s.p.a. è presente in oltre 100 paesi.

Bauli s.p.a.

Bauli è una società italiana, leader nel settore dei prodotti da ricorrenza e nel croissant, presenta maggiormente partecipazioni in aziende italiane, tra queste si segnala l'acquisizione di F.B.F. spa e Doria.

La società F.B.F. s.p.a. è una delle aziende più importanti nel settore delle merende in Italia, distribuisce il proprio prodotto attraverso il servizio Private Label e il proprio marchio Casalini.

La società Doria s.p.a., invece è una delle aziende italiane specializzate nella produzione di biscotti e cracker, fino al 2006 era detenuta dalla famiglia Zanin, in seguito è stata ceduta a Bauli perché le ridotte dimensioni aziendali non le permettevano di essere abbastanza competitiva³⁷.

Mediante l'acquisizione di Doria, Bauli si aggiudica anche la possibilità di entrare in un mercato nuovo, il segmento del salato.

La società è stata attiva anche nelle operazioni con l'estero, infatti ha acquisito il pacchetto di maggioranza della società Fete Latine, società francese che distribuisce prodotti dolciari con il proprio marchio e con marchio "Motta" e "Belle Etoile".

Colussi s.p.a.

Impresa italiana produttrice di pasta, riso, prodotti da forno e pasticceria. L'impresa mira all'ampliamento in mercati nuovi e all'aumento delle quote nei mercati in cui già opera.

Grazie alle numerose acquisizioni, ora distribuisce a livello nazionale e internazionali marchi come:

- Colussi: nel settore dei biscotti, merende, biscosnack, cracker, pani e fette biscottate;
- Misura: marchio di prodotti alimentari che mirano alla salute dei consumatori, acquisito da Colussi s.p.a. nel 1996;
- Agnesi: marchio di pasta, acquisito nel 1999;
- Riso Flora: marchio di riso, rilevato nel 1999;
- Saporì 1832: marchio di prodotti dolciari, acquisito nel 2004;
- Liebig: marchio della gastronomia casalinga, acquisito la licenza del marchio;
- Del Monte: marchio leader mondiale della frutta in scatola, acquisito la distribuzione esclusiva in Italia.

Nel 2006 acquisisce inoltre Albea 90 s.p.a., una delle più importanti produttrici di panificato

³⁷ Claudio Pasqualetto (a cura di), Dolci, Bauli acquista i biscotti della Doria, Il Sole 24 ore, 24 agosto 2006

industriale.

Attraverso le molte acquisizioni, Colussi s.p.a. ha rafforzato la propria struttura industriale e finanziaria e ha allargato i propri mercati di sbocco sia in Italia che all'estero.

Anche all'estero, il gruppo Colussi è molto attivo infatti, ha acquisito Pan Gram sa, società rumena che permette di distribuire a Colussi i suoi prodotti nel territorio rumeno e inoltre, nel 2009 ha acquisito il 50% della società russa Zao Ci Group, leader in Russia nel settore delle paste alimentari.

Pastificio Lucio Garofalo s.p.a.

Società produttrice di pasta in Italia ha stretto un'importante partnership con un noto chef Niko Romito, istituendo una nuova società Mani e Materia srl. Tale società mira alla promozione del patrimonio culinario sia in Italia che all'estero attraverso Unforketable, un sito web nel quale sono presenti le ricette della cucina italiana. Nel panorama internazionale, la società è molto attiva, ha acquisito infatti anche la società Garleb sal Lebanon, società libanese che esporta prodotti alimentari in Africa, Medio Oriente e in tutto il mondo.

Pastificio Garofalo sfrutta le reti commerciali delle proprie partecipate per esportare i propri prodotti.

Vicenzi s.p.a.

La società Vicenzi s.p.a. è un'azienda produttrice di prodotti di pasticceria industriale. Controlla la società Marandini srl, società produttrice di biscotti, pasticceria dolce e salata inoltre nel 2005 ha acquisito un ramo d'azienda della società Parmalat s.p.a., acquisendo i marchi “Mr. Day”, “Grisbi”, “Matin”, “Dolcezze del Campo” e “Prontoforno”.

Voltan s.p.a.

La società è importante produttrice di pasta fresca, ha acquisito negli anni le società Giordani s.p.a., Antica pasteria s.p.a., Mamma m'ama s.r.l.

Acquisendo interamente Giordani s.p.a. e Antica Pasteria s.p.a., due imprese specializzate nella produzione di pasta fresca, mentre ha acquisito solamente una quota di minoranza della società Mamma m'ama s.r.l., una società specializzata in pappe per lo svezzamento. Quest'ultima acquisizione ha consentito a Voltan s.p.a. di inserirsi in un mercato nuovo.

Divella s.p.a.

Divella s.p.a. è una delle principali produttrici di pasta in Italia, non presenta numerose partecipazioni, infatti ne detiene solamente due: una relativa ad una società in Italia e una di una società estera.

Relativamente alla società estera controllata, Bon Food PTY LTD, essa è una società australiana che promuove e distribuisce nel proprio territorio prodotti alimentari italiani.

Pastificio Rana s.p.a.

La società leader nella produzione della pasta fresca in Italia e in molti altri paesi europei sta attuando un'importante strategia volta all'internazionalizzazione, costituendo anche proprie filiali in Europa e negli Stati Uniti.

Un'importante acquisizione riguarda la società belga “Mamma Mia”, produttrice di piatti pronti a base di pasta fresca.

Pastificio di Martino Gaetano e F.lli s.p.a.

Pastificio di Martino Gaetano e F.lli s.p.a. è una società italiana produttrice di pasta; ha acquisito una quota di minoranza di LDH limited, società inglese specializzata nell'importazione di beni alimentari nel Regno Unito, considerata uno dei più importanti fornitori dei supermercati inglesi.

CAPITOLO 4 – RELAZIONE TRA ASSETTO PROPRIETARIO E PARTECIPAZIONI AZIENDALI

La crisi economico-finanziaria globale ma soprattutto italiana ha indotto le imprese italiane a ridefinire la propria struttura aziendale, rendendola più stabile sia dal punto di vista industriale che finanziario.

Nei capitoli 1 e 3 è stato analizzato un campione di 100 imprese agroalimentari italiane con il codice attività ATECO 2007 107 - Produzione di prodotti da forno e farinacei, limitatamente alla propria struttura azionaria e alle eventuali partecipazioni aziendali detenute.

Le due analisi svolte in maniera separata, possono trovare un punto di congiunzione individuando una possibile correlazione tra la struttura azionaria di un'azienda e l'eventuale presenza di partecipazioni aziendali.

Unendo i dati riguardanti le due analisi si è potuto dedurre come le imprese con azionisti più solidi (aziende industriali, società finanziarie) sono più adeguate per l'accrescimento della propria dimensione.

L'analisi svolta ha preso in considerazione solo le aziende che detengono almeno una partecipazione riguardante quote di capitale non relative alla partecipazione in un consorzio/società consortile.

Nella tabella 4.1 sono state individuate le imprese alimentari che detengono partecipazioni aziendali e il relativo assetto proprietario.

Figura 4.1

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	N° PARTECIPAZIONI TOTALI	TIPOLOGIA DI AZIONISTA	% DI POSSESSO AL 2015
1	01654010345	BARILLA G. E.R. FRATELLI S.P.A.	32	C=aziende industriali	100,00%
2	01233790235	BAULI S.P.A.	8	F= società finanziaria	100,00%
3	00628450694	F.LLI DE CECCO DI FILIPPO - FARA SAN MARTINO - S.P.A.	16	I = persone fisiche o famiglie	100,00%
4	01397480235	PASTIFICIO RANA S.P.A.	22	L=altri azionisti in forma aggregata	50,18%
				H= la proprietà stessa	4,82%
				I = persone fisiche o famiglie	45,00%
5	00257660720	F.DIVELLA S.P.A.	2	I = persone fisiche o famiglie	46,16%
				C=aziende industriali	53,83%
6	00163800543	COLUSSI S.P.A.	12	C=aziende industriali	90,00%
				H= la proprietà stessa	10,00%
7	03368700260	PASTA ZARA S.P.A.	5	C=aziende industriali	89,60%
				F= società finanziaria	10,34%
8	03320410651	PASTIFICIO LUCIO GAROFALO S.P.A.	7	I = persone fisiche o famiglie	48,00%
				C=aziende industriali	52,00%
9	00312060049	BALOCCO S.P.A.	2	I = persone fisiche o famiglie	6,01%
				C=aziende industriali	93,99%
10	91000230648	DE MATTEIS AGROALIMENTARE S.P.A.	3	F= società finanziaria	100,00%

N°	CF	RAGIONE SOCIALE	N° PARTECIPAZIONI TOTALI	TIPOLOGIA DI AZIONISTA	% DI POSSESSO AL 2015
11	00227320231	VICENZI S.P.A.	2	I = persone fisiche o famiglie	48,58%
				F= società finanziaria	47,57%
				H= la proprietà stessa	3,85%
12	00852810266	FORNO D'ASOLO S.P.A.	1	C=aziende industriali	100,00%
13	01418030621	RUMMO S.P.A.	4	I = persone fisiche o famiglie	0,02%
14	01813160635	PASTIFICIO DI MARTINO GAETANO & F.LLI S.P.A.	6	C=aziende industriali	99,98%
					100,00%
15	00758040042	MAINA PANETTONI S.P.A.	2	C=aziende industriali	100,00%
16	01816040131	A-27 S.P.A.	4	C=aziende industriali	100,00%
17	00132490350	GRISSIN BON S.P.A.	4	I = persone fisiche o famiglie	75,10%
				C=aziende industriali	17,06%
				H= la proprietà stessa	7,84%
18	01960850988	VALDIGRANO DI FLAVIO PAGANI S.R.L.	1	I = persone fisiche o famiglie	80,00%
				C=aziende industriali	20,00%
19	01066170398	SURGITAL S.P.A.	5	C=aziende industriali	84,00%
				P= private equity firms	16,00%
20	02425460306	QUALITY FOOD GROUP S.P.A.	2	F= società finanziaria	17,60%
				C=aziende industriali	82,40%
21	02503180982	MORATO PANE S.P.A.	1	I = persone fisiche o famiglie	30,00%
				C=aziende industriali	70,00%
22	00344540232	MELEGATTI S.P.A.	2	I = persone fisiche o famiglie	100,00%
23	02249360351	GRANDI PASTAI ITALIANI S.P.A.	1	I = persone fisiche o famiglie	5,27%
				F= società finanziaria	12,34%
				C=aziende industriali	82,39%
24	12858920155	PASTA LENSI S.R.L.	1	C=aziende industriali	100,00%
25	03049300274	VOLTAN S.P.A.	3	I = persone fisiche o famiglie	49,50%
				C=aziende industriali	50,50%
26	03371280268	NUOVA INDUSTRIA BISCOTTI CRICH S.P.A.	2	H= la proprietà stessa	1,59%
				E=fondi mutualistici & pensionistici/nominali/fiduciari	98,41%
27	12053590159	EURO CAKES S.P.A.	1	C=aziende industriali	100,00%
28	01751070630	DOLCIARIA ACQUAVIVA S.P.A.	2	I = persone fisiche o famiglie	100,00%
29	00732450952	PASTIFICIO F.LLI CELLINO S.R.L.	2	C=aziende industriali	99,75%
				I = persone fisiche o famiglie	0,26%
30	05066610964	MONVISO S.R.L.	1	E=fondi mutualistici & pensionistici/nominali/fiduciari	96,60%
				I = persone fisiche o famiglie	3,40%
31	03753710106	RIUNIONE INDUSTRIE ALIMENTARI S.R.L.	3	C=aziende industriali	85,00%
				I = persone fisiche o famiglie	15,00%
32	00122630221	PASTIFICIO FELICETTI S.R.L.	3	I = persone fisiche o famiglie	100,00%
33	00232080234	PALUANI S.P.A.	2	I = persone fisiche o famiglie	100,00%
34	03911400962	MODECOR ITALIANA S.R.L.	4	C=aziende industriali	100,00%
35	01419130685	PRODOTTI STELLA S.P.A.	2	C=aziende industriali	100,00%
36	00716870746	SOAVEGEL S.R.L.	4	I = persone fisiche o famiglie	91,00%
				C=aziende industriali	9,00%
37	01196320210	GRAMM S.P.A.	2	I = persone fisiche o famiglie	100,00%
38	02097480517	TEDESCO SRL	1	I = persone fisiche o famiglie	2,00%
				C=aziende industriali	98,00%
39	02681730541	IDB SRL INDUSTRIA DOLCIARIA BORSARI	4	I = persone fisiche o famiglie	50,00%
				C=aziende industriali	50,00%
40	02117750287	SINDAL S.P.A.	3	I = persone fisiche o famiglie	27,66%
				E=fondi mutualistici & pensionistici/nominali/fiduciari	72,34%

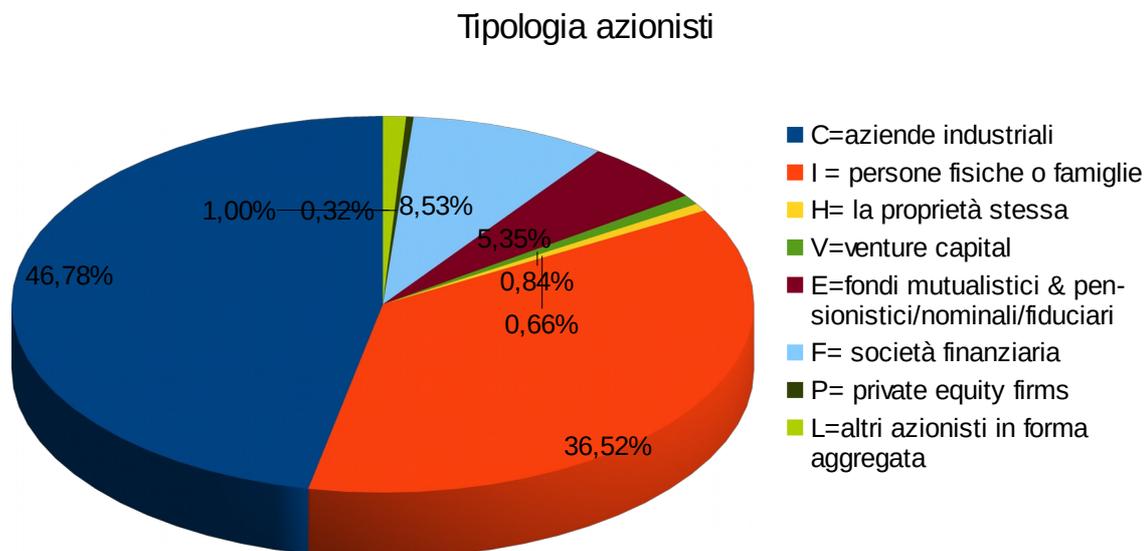
N°	CF	RAGIONE SOCIALE	N° PARTECIPAZIONI TOTALI	TIPOLOGIA DI AZIONISTA	% DI POSSESSO AL 2015
41	02811280045	PANEALBA SRL	1	C=aziende industriali	60,00%
				I = persone fisiche o famiglie	40,00%
42	78322500968	RAVIOLIFICIO LO SCOIATTOLO S.P.A.	1	F= società finanziaria	58,00%
				V=venture capital	42,00%
43	00144780467	PASTIFICIO MENNUCCI S.P.A.	3	F= società finanziaria	80,70%
				I = persone fisiche o famiglie	19,30%
44	02470980232	GF OVODRY S.P.A.	1	I = persone fisiche o famiglie	100,00%
45	02462470127	MONTEBIANCO S.P.A.	3	C=aziende industriali	100,00%
46	02468910969	F.I.R.M.A. ITALIA S.P.A.	1	I = persone fisiche o famiglie	100,00%
47	00146060389	PASTIFICIO ANDALINI S.P.A.	3	I = persone fisiche o famiglie	95,00%
				H= la proprietà stessa	5,00%
48	04343560480	DOLCEZZE SAVINI S.R.L.	3	C=aziende industriali	36,36%
				I = persone fisiche o famiglie	63,64%
49	01856110612	MERIDIONALE ALIMENTI S.R.L.	1	I = persone fisiche o famiglie	100,00%
50	00102310513	PASTIFICIO FABIANELLI S.P.A.	4	I = persone fisiche o famiglie	85,00%
				C=aziende industriali	15,00%

Le società che detengono partecipazioni hanno mediamente una percentuale di possesso detenuta da persone fisiche e famiglie pari a circa 36,52%, il 46,78% da aziende industriali, il 8,53% da società finanziarie, il 5,35%, da fondi fiduciari e una percentuale irrisoria detenuta da altre categorie di azionisti (Tabella 4.2 – 4.3)

Figura 4.2

Tipologia di azionisti	% Media di possesso
C=aziende industriali	46,78%
I = persone fisiche o famiglie	36,52%
H= la proprietà stessa	0,66%
V=venture capital	0,84%
E=fondi mutualistici & pensionistici/nominali/fiduciari	5,35%
F= società finanziaria	8,53%
P= private equity firms	0,32%
L=altri azionisti in forma aggregata	1,00%

Figura 4.3



La percentuale complessiva detenuta da azionisti diversi da persone fisiche e famiglie rappresenta mediamente la quota di maggioranza del capitale sociale delle aziende che detengono partecipazioni. Da ciò si può dedurre che aziende con una minor quota di capitale sociale detenuta da persone fisiche o famiglie sono più solide finanziariamente, rendendo infatti possibile anche un'eventuale politica di espansione territoriale attraverso M&A.

Di seguito si sono voluti trattare alcuni casi aziendali tra i più rilevanti.

Barilla G. e R. Fratelli s.p.a.

Barilla è oggi leader mondiale per la pasta, leader in Europa per i sughi, in Italia per i prodotti da forno e in Scandinavia per i pani croccanti. Attraverso un grande processo di espansione e internazionalizzazione, oggi è presente in oltre 100 paesi.

Barilla nasce nel 1877 come negozio di pane e pasta a Parma. Fatta eccezione per alcuni anni (1971-1979), è sempre stata guidata dall'omonima famiglia.

Negli anni ha acquisito molti marchi e allo stesso tempo ne ha creato di nuovi. Potendo dedurre anche dal numero di partecipazioni detenute all'estero, Barilla è un'azienda molto attiva anche a livello internazionale. La sua forza commerciale è conseguenza positiva di una struttura aziendale solida: la società Barilla G. e R. Fratelli s.p.a. infatti, è detenuta interamente da una sub-holding Barilla iniziative s.r.l, la quale è controllata a sua volta da

Barilla Holding s.p.a..

La famiglia Barilla non è stata eliminata dalla guida della società, infatti essa controlla indirettamente la società attraverso la holding.

Bauli s.p.a.

Bauli nasce nel 1936 come una pasticceria artigianale ed oggi è diventata leader nel settore dei prodotti da ricorrenza e nel croissant.

Bauli è un'azienda familiare, detenuta indirettamente dalla famiglia omonima mediante la società finanziaria, Ruggero Bauli s.p.a.. È stata protagonista di numerose acquisizioni e ad oggi punta sempre di più all'internazionalizzazione costituendo joint venture con partners locali e/o stipulando accordi di distribuzione.

Colussi s.p.a.

Colussi s.p.a. è nata come bottega artigianale alimentare nel 1911. Oggi, attraverso varie acquisizioni produce e commercializza una vasta gamma di prodotti alimentari, quali pasta, riso, prodotti da forno e pasticceria.

La società è controllata indirettamente dalla famiglia Colussi attraverso un'azienda industriale, Angelo Colussi & figli di Angelo Colussi gestioni srl.

Pasta Zara s.p.a.

Pasta Zara s.p.a. è nata nel 1898 come bottega di pasta. La famiglia Bragagnolo è ormai alla guida della società da oltre 100 anni; la famiglia però non detiene direttamente la proprietà, avvalendosi inoltre di due importanti partners: Friulia s.p.a. (società finanziaria) e Simest s.p.a. (società italiana per le imprese all'estero, azienda industriale).

Grazie a questi due importanti azionisti, la società ha potuto effettuare importanti investimenti a livello produttivo.

Ad oggi, Pasta Zara intrattiene rapporti commerciali con 116 paesi, risultando il primo esportatore italiano di pasta.

Pastificio Lucio Garofalo s.p.a.

Dal 1789 Garofalo era presente nella produzione della pasta, ottenendo la licenza dal Consiglio Municipale per la produzione e la vendita di pasta di alta qualità.

L'antica azienda campana è stata interamente di proprietà della famiglia Menna dal 1997 al 2013.

Nel 2013 la multinazionale spagnola Ebro Foods ha acquisito il pacchetto di maggioranza del pastificio, lasciando solo il 48% alla famiglia Menna.

Questa scelta di cedere la società è stata vista come un'opportunità di crescita per l'azienda: sfruttando la rete commerciale della controllante il Pastificio Garofalo può esportare i propri prodotti nei mercati internazionali.

Le aziende qui sopra menzionate e altre aziende come ad esempio Rummo s.p.a., A-27 s.p.a. sono la prova che una struttura societaria solida ha un effetto positivo sulla presenza di partecipazioni aziendali.

Dal lato opposto però, si deve osservare che alcune grandi imprese come ad esempio De Cecco, Pastificio Rana, seppur molto attivi nella crescita aziendale e nell'internazionalizzazione, hanno mantenuto la tradizionale conduzione a carattere familiare senza interporre alcuna holding o società finanziaria che possa renderla più stabile.

Non è quindi obbligatorio il passaggio della proprietà ad azionisti differenti dalle persone fisiche, ma può essere un'importante opportunità concessa alle aziende per rendere più semplici le successive strategie di internazionalizzazione e per esporsi a rischi minori.

CONCLUSIONI

La crisi economica globale ha fatto assumere nuovi connotati al panorama commerciale internazionale infatti, la maggiore concorrenza tra le aziende ha spinto le imprese italiane a revisionare la propria struttura dell'azionariato per tornare ad essere competitive.

La presente tesi si è posta l'obiettivo di studiare come una crisi economica possa influenzare la governance aziendale, inducendo le imprese ad una scelta dell'assetto proprietario differente rispetto a quello tradizionale.

La ristrutturazione aziendale volta a rendere l'azienda più solida ha consentito a sua volta, un aumento della forza commerciale alle imprese, offrendo loro la possibilità di interfacciarsi maggiormente con partners commerciali italiani e esteri.

La dimensione aziendale per le imprese italiane è un importante scoglio da abbattere, le aziende medio-piccole se non tempestivamente riorganizzate potranno essere obiettivo di espansione commerciale da parte di aziende italiane più forti o da multinazionali estere.

Il passaggio a tipologie di azionisti più solidi quindi, può essere un'opportunità per la sopravvivenza delle imprese medio-piccole e per non lasciare in mano delle multinazionali estere parte del nostro patrimonio.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALESSANDRO BORIN, RICCARDO CRISTADORO, a cura di., 2014. *Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali* [online]. Banca d'Italia eurosistema. Disponibile su: <<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2014-0243/index.html>> [data di accesso:08/05/2016].
- BRUNO, C., et al., a cura di., 2014. *L'impatto delle acquisizioni dall'estero sulle performance delle imprese italiane* [online]. Prometaia s.p.a. et ITA. Disponibile su: <<http://www.ice.it/statistiche/approfondimenti.htm>> [data di accesso: 08/05/2016].
- R. MOSCA, 2013. *Il made in Italy in tempo di crisi: Consensus su prospettive, opportunità e criticità delle esportazioni italiane* [online]. Fondazione Manlio Masi. Disponibile su <<http://fondazionemasi.it/rapporti/>> [data di accesso: 08/05/2016].
- GIORGIA GIOVANETTI, LELIO LAPADRE, a cura di., 2015. *L'Italia nell'economia internazionale: Sintesi del Rapporto ICE 2014-2015* [online]. Italian Trade Agency et Sistan. Disponibile su <http://www.ice.it/statistiche/rapporto_ICE.htm> [data di accesso: [08/05/2016].
- GIANLUCA TOSCHI, a cura di., 2015. *Food in Italy: la lezione del cibo - Agroindustria: nuovi modelli di business* [online]. Fondazione Nord Est. Disponibile su<<http://www.fondazione Nordest.net/FOOD-IN-ITALY--LA-LEZIONE-DEL-CIBO.1187.html>> [data di accesso 09/05/2016].
- KPMG. *Rapporto Mergers & Acquisition, la ripresa si consolida ma l'Italia è sempre più preda* [online]. Kpmg. Disponibile su <<https://home.kpmg.com/it/it/home/insights/2015/04/rapportoma.html>> data di accesso [18/05/2016].
- BALDASSARRE, G., et al., 2016. *Re-action export calling* [online]. Rapporto Export 2016/2019, X edizione. SACE. Disponibile su <<http://sace.it/media/mag-online/mag-online-dettaglio/re-action>> data di accesso [23/08/2016].
- ISTAT, 2013. *Rapporto annuale 2013* [online]. Istat. Disponibile su <<http://www.istat.it/it/archivio/89629>> data di accesso [18/07/2016].
- TERZULLI A., PADOAN E., SPATARO T., a cura di., 2012. *Quando l'export diventa necessario – Le prospettive di crescita delle esportazioni italiane* [online]. Rapporto Export 2012-2016. SACE. Disponibile su <<http://sace.it/studi-e-formazione/pubblicazioni?topic=4bec307b-4a41-668a-8de2-ff00004b384f>> data di

accesso [25/08/2016].

- RETIMPRESA, 2015. *L'internazionalizzazione delle Reti di Impresa* [online]. Retimpresa, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Disponibile su < <http://www.retimpresa.it/index.php/le-guide-e-la-norma>> data di accesso [01/09/2016].
- FABRIZIO PATTI, a cura di., 2015. La finanza ora si mangia il cibo italiano. *Linkiesta* [online]. Disponibile su < <http://www.linkiesta.it/it/article/2015/02/24/la-finanza-ora-si-mangia-il-cibo-italiano/24813/>> data di accesso [13/09/2016].
- CLAUDIO PASQUALETTO, a cura di., 2006. Dolci, Bauli acquista i biscotti della Doria, *Il Sole 24 ore* [online]. Disponibile su < <http://www.ilsole24ore.com/fc?cmd=art&codid=21.0.201111596&chld=30&artType=Articolo&DocRulesView=Liber o>> data di accesso [16/09/2016].
- Dl n. 5/2009, n. 4 ter.
- MARCO CIAN, a cura di., 2013. *Diritto Commerciale*. Vol. I. G.Giappicchelli Editore.
- MARCO CIAN, a cura di., 2013. *Diritto Commerciale*. Vol. II. G.Giappicchelli Editore.
- COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D. *Organizzazione aziendale – Mercati, gerarchie e convenzioni*. McGraw – Hill Education. Terza edizione.
- Art. 2602 c.c., comma 1.
- Legge 129/2004, art.1. comma 1.
- KOTLER, K., et al., 2012. *Marketing Management*. Pearson. 14^a edizione.
- DANIELE AULICINO, a cura di., *Le strategie dell'internazionalizzazione* [online]. SanPaolo imprese, WKI – Ipsoa Editore. Disponibile su < <http://www.sanpaoloimprese.com/>> [data accesso: 30/06/2016]
- JAN JOHANSON, FINN WIEDERSHEIM-PAUL, 1975. *The Internationalization of the firm*. Journal of Management Studies.
- AVV. MASSIMO GIULIANO, a cura di., 2004. *Il trust*. Disponibile su: < <http://www.altalex.com/>> [data accesso 01/09/2016].

- ISTAT, *Rapporto annuale 2015*. [online]. Istat. Disponibile su <<http://www.istat.it/it/archivio/159350>> [data accesso 08/08/2016]
- BONO P., MANTOVANI R., 2016. *Crif Ratings: L'alimentare italiano è appetibile per gli investitori* [online]. Crif Ratings. Disponibile su <<https://www.crifratings.com/news/crif-ratings-l-alimentare-italiano-%C3%A8-appetibile-per-gli-investitori/>> [data accesso 30/08/2016]
- A. ZATTONI, 2006. *Corporate Governance*. Collana Management. Vol. 10 Egea.
- SOTTE F., FRASCARELLI A., giugno 2006. *L'impresa agricola di fronte alla competizione* [online]. *Agriregionieuropa* anno 2 n°5. Associazione Alessandro Bartola. Disponibile su <<http://agrireregionieuropa.univpm.it/it/content/issue/31/agrireregionieuropa-anno-2-ndeg5-giu-2006>> [data accesso 25/08/2016].
- SRINIVASAN R., RANGASWAMY A., e LILIEN G.L., 2005. *Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During Recession Pay off?*. *International Journal of research in marketing*.
- FORNO D'ASOLO S.P.A.. *Company profile* [online]. Forno d'asolo. Disponibile su <<http://www.fornodasolo.it/it/story.aspx>> [data accesso 02/09/2016].
- SERENA GASPARONI, a cura di., 2014. *Le brioche di Benetton La "21" in Forno d'Asolo*. *Tribuna di Treviso* [online]. Disponibile su <<http://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2014/02/22/news/le-brioche-di-benetton-la-21-in-forno-d-asolo-1.8722854>> [data accesso 06/09/2016].
- SURGITAL S.P.A., 2016. *relazione annuale 2015* [online]. Surgital. Disponibile su <<http://www.surgital.it/>> [data accesso 01/09/2016].
- PASTA ZARA S.P.A., 2015. *Profilo aziendale* [online]. Pasta Zara. Disponibile su <<http://www.pastazara.it/it/azienda/>> [data accesso 02/09/2016].
- BARILLA HOLDING S.P.A., 2016. *Bilancio 2015* [online]. Barilla. Disponibile su: <<http://www.barillagroup.com/it/materiale-stampa/rapporti>> [data accesso 10/06/2016].³⁸

38 Conteggio parole: 9131 + Bibliografia

