

Dipartimento
Di Impresa e Management

Cattedra di management delle piccole e medie imprese

Le sfide del passaggio generazionale nell'ambito delle imprese familiari, il caso Campari

Professore Corsico Fabio

RELATORE

Lorenzo Lapertosa

Numero di matricola: 237651

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

Indice tesi:

Introduzione	3
--------------	---

Capitolo primo

INTRODUZIONE ALL'IMPRESA FAMILIARE

1.1 Le imprese familiari, definizioni e concetti	4
1.2 Le caratteristiche dell'impresa familiare	6
1.3 Analisi del panorama delle imprese familiari	8
1.3.1 I dati dall'Osservatorio AUB	8

Capitolo secondo

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE E L'AZIENDA CAMPARI

2.1 Le sfide del passaggio generazionale per le imprese familiari	13
2.2 La prospettiva SEW	16
2.3 La storia e la transizione generazionale del gruppo.	18

Capitolo terzo

LE STRATEGIE DI CRESCITA ED ESPANSIONE, UN'ANALISI DELL'AZIENDA

3.1 Le strategie di crescita: le acquisizioni	23
3.1.1 L'acquisizione di Skyy Vodka	31
3.1.2 L'acquisizione di Aperol	33
3.2 Le strategie di espansione e la crescita organica	34
3.3 Analisi dell'azienda	39
3.4 Direzioni per il futuro dell'azienda	47

Conclusioni	51
-------------	----

Bibliografia	
--------------	--

Introduzione

Il fine del nostro elaborato è quello di descrivere e valutare il fenomeno del passaggio generazionale correlato all'impresa familiare, in particolare alla realtà italiana, analizzandone fasi ed elementi critici.

Dunque, l'oggetto centrale della descrizione sarà proprio il family business e come esso interagisce con il proprio ambiente di riferimento. Nello specifico indagheremo sulla definizione di impresa familiare e su quali sono le caratteristiche che la contraddistinguono da altre forme aziendali, per poi analizzare il panorama ampio e variegato che raccoglie queste aziende. Attraverso l'uso di strumenti di analisi come dati quantitativi e tabelle cercheremo di comprendere come performano queste imprese e se presentano punti di forza o debolezza rispetto ai loro competitors. Proseguendo, affronteremo nello specifico il tema del passaggio generazionale, descrivendone le fasi e i principali attori che ne influenzano la riuscita. Ci proporremo inoltre di indicare delle linee generali, applicabili a tutti i contesti, che guidino e accompagnino la riuscita della transizione generazionale. Successivamente introdurremo il caso Campari, partendo dalla storia del gruppo per analizzare un esempio di passaggio riuscito, passando poi ad analizzare nel dettaglio l'azienda, compiendo valutazioni economiche e di rendimento. Infine, analizzeremo le strategie di espansione e crescita che hanno accompagnato l'ascesa dell'azienda al successo, passando dall'essere una piccola realtà familiare ad una multinazionale leader nei propri settori.

L'obiettivo di questa tesi sarà quindi andare ad effettuare analisi descrittive riguardanti una categoria di imprese troppo spesso dimenticata e sottovalutata, cercando di chiarirne alcuni aspetti rimasti a lungo trascurati.

CAPITOLO 1

L'IMPRESA FAMILIARE:

1.1 Le imprese familiari, definizioni e concetti

In questa analisi cercheremo la definizione di impresa familiare e valuteremo alcuni elementi chiave ad essa legati, per poi proseguire con una descrizione dell'ampio panorama delle imprese familiari italiane ed internazionali.

Tramite la riforma vertente sul diritto di famiglia del 1975 viene introdotto in ambito civile e tributario l'istituto dell'impresa familiare, compiendo un passo importante nel riconoscimento dei rapporti lavorativi tra la figura dell'imprenditore ed i propri familiari. Storicamente è stato tentato numerose volte di definire il concetto di family business da parte di vari autori e tutt'ora non si è arrivati ad una definizione vera e propria. L'impresa familiare viene spesso definita dal punto di vista civilistico *“come una ditta individuale in cui i familiari dell'imprenditore collaborano nello svolgimento dell'attività aziendale”*¹.

Il family business è disciplinato dal Codice civile, le norme che fanno riferimento a questo istituto sono l'articolo 5 del TUIR e l'articolo 230 bis del Codice civile. L'articolo 5 del TUIR, in particolare i commi 4 e 5, disciplinano la materia dal punto di vista fiscale: *“I redditi delle imprese familiari di cui all'articolo 230-bis del Codice civile, limitatamente al 49 per cento dell'ammontare della dichiarazione dei redditi dell'imprenditore, sono imputati a ciascun familiare, che abbia prestato in modo continuativo e prevalente la sua attività di lavoro nell'impresa, proporzionalmente alla sua quota di partecipazione agli utili.”*²

L'articolo 230-bis del Codice civile definisce l'istituto dal punto di vista civilistico: *“Salvo che sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e alla qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano alla impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi. Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo.”*³

Comunemente l'impresa familiare viene associata alle piccole o medie imprese; tuttavia, il suo status non è correlato alla dimensione aziendale, al volume d'affari o al numero di dipendenti, è bensì correlato al possesso

¹ Articolo 230-bis del Codice civile

² Articolo 5 del TUIR commi 4 e 5

³ Articolo 230-bis del Codice civile

dei diritti decisionali dell'azienda da parte della famiglia o di un loro rappresentante, ovvero che essi partecipino attivamente alla governance dell'impresa. Le società quotate rientrano in questa definizione quando chi ha fondato o acquisito l'azienda, le loro famiglie o i loro discendenti, sono in possesso del 25% dei diritti decisionali dell'impresa.

Analizziamo ora alcune definizioni legate al family business dilemma, ovvero la mancanza di un'enunciazione unica e precisa che definisca questa categoria di imprese. Una prima definizione è quella detta restrittiva, per la quale l'impresa è familiare quando i proprietari del capitale ed i lavoratori fanno parte di una o varie famiglie unite da legami di parentela o importanti affinità⁴. In questi casi si genera una confusione nei ruoli dell'azienda e nei patrimoni che si sovrappongono⁵.

Un altro approccio considerabile più ampio e inclusivo elaborato da Corbetta tende a considerare l'impresa familiare come: "un'entità in cui vi è un condizionamento tra l'azienda di consumo e l'azienda di produzione⁶, in capo a una o poche famiglie legate da vincoli di parentela, le quali possiedono la proprietà del capitale di rischio". Chiaramente, più la famiglia possiederà potere decisionale e più la sovrapposizione tra impresa di consumo ed impresa di produzione sarà forte. Questa definizione include al suo interno anche aziende di grandi dimensioni.

Un'ulteriore definizione di impresa familiare è quella legata strettamente al concetto di controllo, per la quale si ha un'impresa familiare quando una o varie famiglie unite da vincoli di parentela possiedono una quota del capitale di rischio abbastanza grande da garantire il controllo sui processi gestionali dell'impresa. Questa definizione permette di inserire nella categoria familiare anche grandi imprese nelle quali la famiglia non possiede la maggioranza del capitale di rischio. In questi casi è possibile per i componenti della famiglia non presenti fisicamente in azienda nominare amministratori e figure di fiducia che esercitino il controllo per loro, andando a ridurre la probabilità di incontrare problemi di agenzia derivanti dalla separazione tra proprietà e controllo. Altre definizioni degne di essere riportate suggeriscono una classificazione di questo tipo di impresa seguendo l'elemento temporale e non solo quello del controllo. Per Schillaci: "*l'impresa si definisce familiare quando l'attività imprenditoriale è riconducibile ad una famiglia per una o più generazioni, e la famiglia possiede quote del capitale di rischio sufficiente ad attuare azioni di controllo*", introducendo l'elemento della sopravvivenza generazionale in questo ambito, del quale parleremo più avanti trattando il passaggio generazionale⁷. Infine, Donneley definisce family business l'impresa con almeno due generazioni di persone della famiglia alla guida dell'azienda⁸.

⁴ Contributo di G. Dell'Amore, "Le fonti del risparmio familiare", Giuffrè, Milano 1962

⁵ G. Corbetta, "Le imprese familiari"

⁶ G. Corbetta "Le imprese familiari" secondo Corbetta nell'impresa familiare vi è un condizionamento tra l'azienda di consumo e l'azienda di produzione

⁷ C.E. Schillaci "I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari" Giappichelli, 1990

⁸ R.G. Donneley "Family business" in "Harvard business review" 1964

In questa analisi abbiamo considerato vari tipi di definizioni di impresa familiare ricercando quegli elementi comuni che fungano da indicatori e parametri per classificare queste imprese, identificando in particolare il concetto di controllo e di continuità aziendale, provando a rispondere così al family business dilemma.

1.2 Caratteristiche dell'impresa familiare

Descrivendo le caratteristiche dell'impresa familiare stiamo ricercando quegli elementi comuni a questa categoria di imprese, che ci permettano di classificarla e capirne i meccanismi interni. Il denominatore comune di queste aziende è la dimensione familiare, la quale più sarà presente e più avrà la possibilità di imprimere l'essenza imprenditoriale della famiglia nei vari stakeholder, compresi gli altri membri della famiglia stessa. Come detto in precedenza, è necessario che almeno un familiare o rappresentante della famiglia sia coinvolto nella governance dell'impresa in maniera attiva per definire un family business, ma quali sono le altre direttrici che accomunano questo tipo di aziende?

Un elemento chiave in questo senso è sicuramente la cultura familiare, ovvero l'insieme delle qualità umane e culturali, e dei valori, che dal fondatore vengono tramandate alle nuove generazioni. Molto spesso i valori ed il carisma del fondatore influenzano fortemente la cultura, saldandola all'impresa e rendendo più semplice tramandarla alle successive generazioni. La cultura di un'azienda si può definire come la manifestazione esteriore dei suoi valori. Inoltre, da essa vengono influenzati anche i dipendenti, legandoli ad una causa comune e creando una forza lavoro stabile e leale. In quest'ottica la cultura assume per l'azienda familiare un vantaggio competitivo importante poiché possedendo una cultura forte si possono attrarre o trattenere i migliori talenti, i quali spesso preferiscono direzionarsi verso aziende con possibilità di crescita o di carriera. Tutta via le imprese familiari possono trovarsi ad avere un attaccamento molto forte alla propria cultura, e questo può costituire una minaccia, rendendo l'azienda non in grado di rispondere all'evoluzione del contesto competitivo in cui opera, essendo radicata nel suo sistema di valori. Dunque, bisogna trovare un equilibrio tra un eccessivo attaccamento alla cultura e le mutazioni dell'ambiente in cui si compete, talvolta anche sacrificando una parte dei valori dell'azienda. Altri elementi largamente presenti nei family business sono: l'imprenditorialità, ovvero la continua ricerca di opportunità sfruttabili al di là delle risorse possedute, la capacità di trasmettere lo spirito imprenditoriale e possedere abilità non comuni. Possiamo spiegare l'essenza imprenditoriale come quell'insieme di processi che permettono all'azienda di rispondere alle necessità dei clienti e del mercato meglio dei propri competitors, generando così un vantaggio competitivo. Essa deriva dall'imprinting del fondatore, perciò in questa categoria di aziende è più facile rimanere fedeli a questa impronta, essendo legati all'impostazione data dal fondatore o dalle sue azioni. La chiusura verso l'esterno, la caratteristica di non volere includere estranei nel proprio business e nelle dinamiche aziendali. La transizione generazionale, ovvero la continuità aziendale, che molto spesso risulta una vera e propria sfida per queste

imprese, che a lungo andare non riescono a trasmettere la propria cultura agli eredi, non riuscendo a compiere un “passaggio di testimone” efficace.

Anche se è vero che l'elemento dell'imprenditorialità è una componente fondamentale per queste aziende, è anche vero che l'imprenditore di famiglia spesso risulta essere poco propenso al rischio, incappando nell'errore di non considerare, in maniera quasi prevenuta, investimenti ad alto rendimento, poiché il rischio dipende dalla propria percezione e dalla ricchezza di conoscenze personali. Gli imprenditori che possiedono ingenti dotazioni sono più riluttanti a rischiare. Quindi l'imprenditore familiare rinuncia a opportunità di maggiori rendimenti per non correre il rischio di perdere il controllo sulla propria azienda, preservando così la ricchezza e concentrandosi su benefici socio-emotivi.

Infine, analizzeremo brevemente quali sono i punti di forza e di debolezza di queste imprese. Tra i vantaggi dell'impresa familiare troviamo un forte orientamento al lungo periodo, attraverso la pianificazione del futuro dell'azienda, grazie proprio al concetto di continuità aziendale. È presente un importante senso di appartenenza alla famiglia, la quale guida le decisioni dell'impresa, evitando di incappare in gap di comprensione. Infatti, i processi comunicativi risultano fluidi e informali, rendendo in grado l'azienda di rispondere con rapidità all'ambiente operativo. In aggiunta questa categoria presenta spesso una struttura burocratica snella, e facile da controllare. È inoltre facile capire quali sono le capacità e competenze dei membri della famiglia. Tuttavia, proprio per colpa di alcune di queste caratteristiche si corre il rischio di incappare in determinati problemi. Aumenta la probabilità di conflitti interni all'azienda, e si possono avere difficoltà a controllare gli altri membri della famiglia a causa del rapporto inter-lavorativo che corre tra di essi. È spesso presente la mancanza di un sistema manageriale competitivo, poiché vi è la tendenza ad accentrare il potere decisionale su una o poche figure (famiglia), oltre che all'assenza di un'adeguata pianificazione dei cicli aziendali, che può essere dovuta alla mancanza di formazione da parte di membri che ricoprono determinati ruoli. Infine, poiché la famiglia è l'elemento centrale, si fa riferimento solo alle figure familiari, rischiando tal volta di prendere decisioni importanti guidate da emozioni personali.

In questo paragrafo abbiamo cercato quelle caratteristiche comuni a questa classe di imprese, cercando di comprendere quali siano i loro punti di forza e debolezza, bensì le caratteristiche elencate non risultano universali per tutte le imprese della categoria e possono variare a seconda della grandezza, dal tipo di assetto manageriale e dal mercato in cui compete l'impresa. Dunque, possiamo definirle caratteristiche comuni ma non universali

1.3 Analisi del panorama delle imprese familiari: come performano e che numeri hanno

Le imprese familiari vengo definite da molti come la spina dorsale dell'economia italiana. In questo paragrafo ci occuperemo di valutare il contesto in cui operano queste aziende, come performano sul mercato, anche rispetto ad aziende non familiari, e quali sono i loro numeri. In questa analisi ci soffermeremo in particolare modo sulle aziende familiari italiane che presentano un fatturato complessivo superiore a 20 milioni di euro, le quali sono studiate e monitorate dall'AIDAF, ed in particolare dall'Osservatorio AUB.

Nel nostro paese si contano circa 784.000 imprese familiari, esse rappresentano approssimativamente l'85% di tutte le imprese italiane, ed il 60% di tutte le aziende europee. In aggiunta i family business corrispondono al 60% della borsa italiana, ed inoltre ne rappresentano circa il 25% della propria capitalizzazione.

È dunque evidente come queste imprese siano una parte fondamentale del nostro sistema economico, una componente non trascurabile che esprime la nostra cultura e tradizione, e dalla quale spesso derivano riconoscimenti internazionali. Per esempio, nella classifica delle prime 100 aziende più antiche del mondo ne troviamo 15 italiane, e nella classifica delle 10 aziende familiari più antiche tutt'ora in esercizio possiamo ne troviamo addirittura 5 italiane. Esse sono: Fonderie Pontificie Marinelli (fondata nel 1000), Marchesi Antinori (fondata nel 1385), Barone Ricasoli (fondata nel 1141), Barovier & Toso (fondata nel 1295), ed infine Torrini (fondata nel 1369). Questo rappresenta un vanto straordinario per il nostro paese, di cui essere orgogliosi, ed induce inoltre una riflessione sulla caratteristica della longevità nell'impresa familiare.

1.3.1 I dati dall'Osservatorio AUB

L'Osservatorio AUB è un progetto avviato nel 2009 e sostenuto dall'AIDAF, in collaborazione con Unicredit, Borsa Italiana, la Cattedra AIDAF-EY di strategia della Aziende Familiari presso l'Università Bocconi, la Fondazione Angelini e la Camera di Commercio di Milano, Lodi e Monza, con l'obiettivo di supportare istituzioni, imprenditori, ricercatori e manager nella comprensione delle caratteristiche e delle dinamiche delle imprese familiari. Nello specifico l'Osservatorio possiede report e informazioni dettagliate e aggiornate sulla governance, sulla proprietà, sul management, e sull'andamento economico-finanziarie di tutte le aziende familiari italiane con fatturato che superi i 20 milioni di euro. Grazie a questa iniziativa è possibile, tramite una serie di analisi quantitative e finanziarie, comprendere l'andamento di questa categoria di aziende. Prenderemo in riferimento determinati dati e con l'ausilio di analisi e grafici cercheremo di comprendere come performano queste imprese e come reagiscono alle dinamiche del loro ambiente.

La popolazione di imprese prese in considerazione dall'Osservatorio rappresenta circa il 65% di tutte le imprese italiane, esse presentano 730 miliardi di euro di fatturato totale ed impiegano complessivamente 2,4 milioni di lavoratori.

Gli elementi emersi dai dati dell'Osservatorio riferiscono come le imprese familiari italiane siano inclini a creare occupazione (+20,1% negli ultimi sei anni), registrino una redditività più alta, possiedano un rapporto

di indebitamento più basso e crescano di più delle altre forme aziendali (nell'ultimo decennio hanno effettuato +47,2%, a fronte del 37,8% effettuato dalle altre aziende).

Rapportando l'Italia ad altri contesti europei, l'incidenza delle aziende familiari sembra essere simile a quella di altre economie come la Germania (con 90%), la Francia (con 80%), la Spagna (con 83%), ed il Regno Unito (con 80%). Ciò che ci contraddistingue però dagli altri paesi è il minor utilizzo di manager esterni alla famiglia che controlla l'impresa; infatti, in Italia il 66% delle aziende a conduzione familiare presenta un management formato solo dai membri della propria famiglia, mentre in Francia e nel Regno Unito, per esempio, si registra rispettivamente il 26% e 10%.

Valuteremo ora le performance e l'andamento di queste imprese considerando alcuni dati forniti dall'Osservatorio. Nel decennio precedente al 2018 le aziende familiari hanno aumentato di 12 punti percentuali in più i propri ricavi rispetto ad ai ricavi di aziende non familiari. Il tasso di crescita dei ricavi di vendita è passato da 100 nel 2007 a 199,1 nel 2018⁹.



Non Familiari	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Controllata da fondi d'investimento / PE	100,0	103,1	101,7	118,8	136,4	142,0	147,9	157,7	172,7	190,3	207,3	223,5
Coalizioni	100,0	110,5	106,3	125,1	141,6	146,0	155,3	166,7	179,4	194,9	209,0	218,8
Familiari AUB	100,0	107,2	100,1	116,5	130,6	134,6	142,2	152,7	166,8	178,9	191,3	199,1
Cooperative o Consorzi	100,0	113,1	115,0	125,6	139,0	147,6	156,6	165,4	176,4	185,2	192,6	195,3
Filiali di imprese estere	100,0	106,5	98,5	112,9	124,7	128,4	133,2	140,9	150,3	160,0	171,0	177,7
Statali o Enti locali	100,0	111,6	116,6	126,0	131,3	137,3	141,9	142,3	145,6	148,5	152,6	158,5

(*) Crescita cumulata su base 100 (anno 2007), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida). La crescita cumulata delle aziende non familiari è una media ponderata dei tassi di crescita delle aziende con assetti proprietari non familiari.

Fonte: XI Osservatorio AUB, Le imprese familiari e il mondo, AIDAF, 25 Novembre 2019

Inoltre, è stato osservato che il rapporto di indebitamento delle aziende a conduzione familiare si è ridotto di circa il 40%, passando da un valore di 7,4 nel 2007 a 4,7 nel 2018. Confrontando il rapporto di indebitamento per le imprese non familiari che si è ridotto nel decennio di riferimento, da 7,9 a 6,0, con quello delle familiari AUB, possiamo affermare che questo tipo di aziende tendono ad indebitarsi di meno

⁹ G. Corbetta, F. Quarato, XI Osservatorio AUB, Le imprese familiari e il mondo, AIDAF, 25 Novembre 2019

rispetto ad altri assetti societari, ricorrendo spesso al capitale proprio per finanziarsi.



Assetto proprietario	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Non Familiari	7,9	7,4	7,5	7,6	7,6	7,4	7,2	6,8	6,5	6,3	6,2	6,0
Familiari AUB	7,4	6,3	6,1	6,0	6,1	6,0	5,7	5,7	5,4	5,3	5,1	4,7
Filiali di imprese estere	7,2	6,6	6,7	6,7	6,9	6,6	6,3	5,9	5,6	5,3	5,1	5,0
Controllata da fondi d'investimento / PE	7,6	7,8	6,9	7,4	6,5	6,3	6,8	6,1	5,5	5,5	5,0	5,2
Statali o Enti locali	7,9	8,2	7,8	7,4	7,4	7,3	7,2	6,7	6,1	5,7	5,3	5,2
Coalizioni	7,7	6,4	6,7	6,9	6,8	6,2	6,6	6,2	6,4	6,4	6,3	5,8
Cooperative o Consorzi	11,2	10,5	11,3	11,6	11,4	11,7	11,6	11,4	10,9	10,9	11,3	10,6

(*) Rapporto di Indebitamento = Totale Attivo/Patrimonio Netto (Fonte: Aida). Il Rapporto di Indebitamento delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

Fonte: XI Osservatorio AUB, Le imprese familiari e il mondo, AIDAF, 25 Novembre 2019

Il tasso di crescita delle aziende familiari, dal 2010 è risultato essere superiore a quello delle aziende non familiari. Partendo da un valore di 100 nel 2010, calcolato sui ricavi di vendita, possiamo osservare nel grafico che dal 2013 le imprese a conduzione familiare hanno ottenuto un tasso di crescita superiore ad altri tipi di imprese, arrivando ad un valore di 181,2 nel 2019 a fronte di 176,4 espresso da altre forme d'impresa.



Assetto proprietario	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Statali o Enti locali	100	105,0	110,2	113,5	114,4	116,7	117,9	123,8	130,0	135,2
Controllate da PE	100	116,0	120,6	129,0	139,4	151,9	165,6	182,2	200,4	214,4
Familiari AUB	100	112,0	114,2	120,0	128,3	139,9	149,7	166,2	179,5	181,2
Filiali di imprese estere	100	110,6	112,8	117,3	124,3	133,0	142,3	156,6	167,5	170,9
Coalizioni	100	110,0	115,5	123,5	133,4	145,4	160,0	176,0	193,6	197,5
Cooperative o consorzi	100	110,8	117,5	125,7	132,0	141,2	149,7	161,7	171,4	173,1

(*) Crescita composta su base 100 (anno 2010), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida)

Fonte: XII Osservatorio AUB, Le imprese familiari italiane di fronte alla pandemia Covid-19, AIDAF, 2021

Tramite l'Osservatorio è stata condotta un'analisi dei prezzi di Borsa dal 1° gennaio al 31 dicembre 2020, la quale indica che le aziende familiari hanno ottenuto una performance azionaria superiore del 22,3% rispetto alle aziende non familiari.¹⁰

Tuttavia, le imprese familiari non hanno conseguito solo risultati positivi, infatti dal 2017 il ROI (return on investment) di questa categoria di aziende è diminuito di oltre il 9%. Inoltre, in una analisi dell'Osservatorio AUB decima edizione, che confronta la crisi del 2008 con l'attuale crisi pandemica è stato evidenziato come la crisi del 2008 ha portato il 17,5% dei family business italiani ad entrare in procedure concorsuali e talvolta liquidatorie, nel corso di questo decennio. Se venissero applicate le medesime proporzioni, considerando uno scenario di stabilità migliore per il 2020, si potrebbe stimare che il 13,5% delle imprese familiari italiane vadano incontro a procedure concorsuali nel corso del prossimo decennio. Chiaramente è solo una stima che comunque desta una certa preoccupazione negli studiosi della materia.

Confrontiamo ora alcuni elementi dell'impresa familiare tra vari paesi europei, in particolare Italia, Francia, Germania e Spagna, prendendo in riferimento come popolazione le prime mille imprese di questi paesi. Tra le imprese osservate, l'Italia presenta un numero di aziende quotate che risulta minore a quelle di Francia e Germania. Rispetto ad altri paesi in Italia non è presente un numero elevato di imprese quotate o di grandi dimensioni; infatti, il numero di imprese familiari quotate è maggiore rispetto a quello di altre forme societarie. Si osserva inoltre un'elevata presenza di leader familiari nelle imprese di Italia e Spagna, tuttavia, resta molto diffusa la leadership familiare nelle aziende francesi.

Rapportando la crescita delle imprese familiari italiane osservate, con quella delle imprese di altri paesi europei possiamo affermare di aver conseguito buoni risultati in questo senso. Secondo l'Osservatorio AUB, le aziende familiari in Italia si sono sviluppate di più di quelle in Francia, Germania e Spagna, nell'arco di questo decennio. Nello specifico negli ultimi 6 anni, le imprese a conduzione familiare italiane hanno avuto un incremento sulla crescita di 6 punti in più della Francia e 12 punti in più della Germania. Le nostre imprese familiari, in aggiunta, nel 2019 hanno raggiunto e oltrepassato la redditività operativa (ROI) che possedevano nel 2010, superando in questo ambito le aziende di Francia e Spagna.

Infine, altri due elementi che meritano di essere citati ai fini della nostra analisi, ovvero che nelle aziende di piccole dimensioni si osserva una minore propensione ad internazionalizzarsi se confrontata con quella delle imprese familiari di grandi e medie dimensioni. Inoltre, le imprese appratenti alla popolazione dell'Osservatorio AUB hanno compiuto acquisizioni estere in maniera maggiore rispetto ad imprese con altre

¹⁰ G. Corbetta, F. Quarato, *XII Osservatorio AUB, Le imprese familiari italiane di fronte alla pandemia Covid-19*, AIDAF, 26 Gennaio 2021

forme societarie. Dunque, da queste affermazioni possiamo evincere che le imprese più interessate ad effettuare operazioni di internazionalizzazione, come acquisizioni, fusioni o strategie che portino in nuovi paesi, sono le imprese familiari di medio grandi dimensioni. Questo elemento sarà valutato nuovamente nel terzo capitolo, parlando del gruppo Campari, il quale ha incentrato la propria strategia di crescita su acquisizioni di brand iconici per esportarsi in nuovi mercati e paesi.

CAPITOLO 2

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE E L'AZIENDA CAMPARI

2.1 Le sfide del passaggio generazionale per le imprese familiari

In questo capitolo tratteremo il tema del passaggio generazionale per le aziende familiari, soffermandoci sul caso Campari Group, il quale esprime un esempio riuscito e di successo di transizione generazionale. In particolare, valuteremo quali sono gli attori principali che risultano determinanti per il passaggio da una generazione all'altra, interrogandoci sul perché questo processo che dovrebbe far parte della vita delle imprese molto spesso ne rappresenta uno scoglio per lo sviluppo e la continuità aziendale.

Inizieremo questa analisi descrivendo tecnicamente i processi e le fasi del passaggio generazionale, ci proporremo poi di formulare linee guida da seguire per eseguire un passaggio di successo, per poi proseguire con l'accostamento ad esempi concreti come il caso Campari.

La transizione generazionale si può definire come *“il trasferimento della proprietà e del controllo dell'azienda da una generazione all'altra”*¹¹. Espresso in questi termini potrebbe apparire come un processo semplice e naturale, ma al suo interno racchiude molta preparazione e una serie di fattori difficilmente replicabili e talvolta unici, spesso dovuti all'unicità delle caratteristiche del fondatore. Infatti, ciò che si sta trasferendo oltre al controllo dell'impresa è il patrimonio di conoscenze e competenze acquisite tramite anni di esperienza. Il successo di questa operazione non è scontato poiché anche se si cercano di trasmettere le competenze e i valori dal fondatore al successore, la realtà è che all'interno dell'azienda cambiano la struttura organizzativa, i processi decisionali e la governance dell'impresa stessa. Perciò non vi è garanzia che il candidato prosegua il sentiero tracciato dal predecessore, anche se è stato egli stesso a formarlo.

Dunque, la domanda da porsi è quali sono gli elementi da cui dipende la riuscita del passaggio ed in che modo applicarli al proprio contesto operativo. Tra gli elementi imprescindibili su cui lavorare per ottenere il successo identifichiamo tre direttrici, ovvero l'imprenditore, l'azienda ed il successore. Quando si prepara un passaggio generazionale il focus dell'imprenditore deve essere incentrato su questi punti, e la riuscita del processo dipende dalla capacità di allineare e far interagire questi elementi per uno scopo comune.

Inoltre, risulta determinante la chiarezza con la quale si approccia la transizione, è necessario infatti che sia presente chiarezza nei tempi, modi e ruoli del passaggio, oltre che nella scelta del profilo del successore e delle sue motivazioni, che devono essere in linea con quelle del predecessore. È importante anche la comunicazione, preventiva e precisa a tutti gli stakeholder dell'impresa ed a tutti coloro che hanno rapporti con essa.

Vediamo ora nel dettaglio quali sono le fasi del passaggio generazionale. Identifichiamo 7 fasi¹² che si possono dividere a loro volta in più processi e azioni, a seconda del contesto. La prima fase consiste nell'elaborare

¹¹ C. Acciarini, Il passaggio generazionale nelle aziende familiari, Luiss 2021

¹² C. Acciarini, Il passaggio generazionale nelle aziende familiari – le fasi principali del passaggio generazionale, Luiss 2021

l'idea del passaggio, fase in cui viene semplicemente concepito dall'imprenditore. La seconda fase è prendere la decisione, ossia definire la propria eredità e quale direzione deve prendere l'impresa. Dopo aver deciso anche il nuovo ruolo da assumere e quali partner coinvolgere si passa alla terza fase, la pianificazione. Dopo aver incubato l'idea essa va sviluppata, attraverso la pianificazione si stabiliscono il piano di comunicazione e le tempistiche del processo, la data di non ritorno (quando avverrà il passaggio del testimone), e si applicano verifiche all'impresa per fronteggiare possibili minacce. La fase successiva è la predisposizione dell'azienda, la quale si prepara ad accogliere il nuovo sub-entrante, attraverso l'individuazione degli stakeholder che possano facilitare il processo sotto vari aspetti, come l'assetto finanziario e gestionale, le strategie aziendali e la struttura organizzativa. Dopo aver preparato l'azienda è necessario predisporre un successore. La fase successiva si occupa di ciò, con l'obiettivo di individuare il successore più adatto, e di valutarne competenze, preparazione e grado di compatibilità con la struttura aziendale. La sesta fase riguarda il monitoraggio dell'imprenditore e dell'azienda, ovvero un periodo stabilito in cui l'imprenditore valuta l'operato del suo successore e ne monitora la crescita professionale e imprenditoriale. È fondamentale capire che impatto ha avuto il cambio sull'azienda, come hanno reagito gli elementi che la compongono e come vi si è approcciato la nuova figura alla guida dell'impresa. La settima fase rappresenta una formalità, ufficializzare la conclusione del passaggio generazionale, anche se la sua valenza è unicamente formale esprime un momento fondamentale per l'azienda, conclude il precedente ciclo aziendale iniziandone uno nuovo, dove l'impresa è diretta da un nuovo imprenditore.

All'imprenditore che deve trasferire il controllo della propria azienda, sono richieste una serie di azioni, al di là delle fasi del passaggio, che saranno utili per ottenere successo nella transizione. Oltre che a determinare quale sia il miglior profilo per sostituirlo, esso deve determinare anche con quale codice l'impresa si evolverà in futuro, deve identificare quale sarà il suo ruolo a successione terminata (ad esempio presidente onorario), ed in seguito chiarire se l'operato del successore sarà di continuità o di rottura rispetto al passato, ed infine assicurarsi che il programma che ha stabilito, con tanto di scadenze e attività, sia chiaro e venga eseguito¹³. Un altro attore fondamentale di questo processo è la comunicazione, ovvero come comunicare in maniera forte ed efficace un cambiamento così radicale per un'impresa. Risulta fondamentale avere un piano di comunicazione ben eseguito, con vari canali di priorità e livelli di confidenzialità a seconda dell'interlocutore. Oltre a chiarire i tempi e passaggi chiave della transizione, il piano di comunicazione deve far intendere agli stakeholder che è presente un percorso comune tra imprenditore, azienda e successore, soffermandosi sulle opportunità che si possono cogliere grazie a questo evento. È importante che l'azienda in tutte le sue parti risulti in armonia al fine di facilitare il passaggio. Un ulteriore quesito che si deve porre l'imprenditore è quali sono quelle caratteristiche da preferire nel profilo del successore, e successivamente porsi come obiettivo la crescita di quest'ultimo. Poiché difficilmente il profilo del successore sarà pronto nell'immediato sarà necessario svilupparlo attraverso un percorso che renda ancora più efficace il passaggio. Per esempio, bisogna

¹³ C. Acciarini, Il passaggio generazionale nelle aziende familiari – l'imprenditore, Luiss, 2021

valorizzare le caratteristiche del proprio successore, e ove presenti colmare lacune con l'affiancamento ed il coaching di figure specializzate nelle tematiche chiave. Inoltre, le esperienze necessarie a formare il profilo del successore devono essere sviluppate sia all'interno che all'esterno dell'azienda¹⁴.

Abbiamo chiarito gli elementi chiave del passaggio generazionale e visto come applicarlo, ora analizzeremo il fenomeno con una chiave di lettura più ampia, prendendo anche degli esempi come riferimento.

La transizione imprenditoriale e le sue sfide si possono considerare come un fenomeno legato principalmente alla presenza delle imprese familiari; dunque, in quest'ottica possiamo affermare che il volume di questo fenomeno dipende dalla quantità e dal contributo che questa categoria di imprese dà all'economia nazionale. Come espresso in precedenza la maggior parte delle imprese italiane rientra in questa categoria, va da sé quindi associare l'elevata presenza di questo fenomeno, e soprattutto i suoi ostacoli, al contesto italiano, comprendendo perché in Italia risulta più diffuso rispetto ad altri paesi.

Fra le aziende a conduzione familiare solo il 25% delle imprese sopravvive al primo passaggio generazionale, di cui il 14% non supera il secondo, mentre al terzo riescono ad arrivare solo il 5% delle imprese. In più il 63% delle aziende che supera con successo il primo passaggio, non arriva oltre il quinto anno¹⁵. Questi dati sono molto indicativi, danno una percezione concreta di come spesso sia difficoltoso per le imprese familiari affrontare la transizione generazionale.

La globalizzazione e le crisi economiche, tra recenti e meno recenti, hanno spinto al limite il sistema familiare, il quale risulta più colpito, mostrandone limiti e punti deboli, ed evidenziando un sistema capitalistico dove la figura del fondatore riesce spesso a svolgere la propria attività meglio di manager o figure appositamente formate, correndo il rischio che il successo acquisito venga dalle capacità e dal carisma di quella specifica persona, e dunque difficilmente replicabile. L'Istat identifica tra le cause che impediscono la riuscita del passaggio generazionale gli ostacoli burocratici, legislativi e fiscali, e tra le più pericolose, problematiche legate al trasferimento di competenze o contatti, indice di un sistematico ricorso a processi di transizione sbagliati, che portano col tempo alla "morte" di queste aziende. Pertanto, negli ultimi anni le aziende per facilitare la propria transizione generazionale si sono affiancate delle figure specializzate nel gestire le complessità legate a questo tema come ostacoli burocratici, legali, finanziari, ma spesso anche psicologici, come la scelta del candidato più appropriato tramite l'analisi del profilo psico-attitudinale.

Citeremo ora un esempio di transizione generazionale tra i più riusciti al mondo, ovvero l'azienda Marchesi Antinori, una delle imprese familiari più longeve al mondo e che da ben 26 generazioni¹⁶ è specializzata nell'arte della vinificazione, per oltre sei secoli dal 1385, quando Piero Antinori fu ammesso all'Arte Fiorentina dei Vinattieri¹⁷. Nell'arco della propria storia la famiglia ha deciso e gestito sempre in prima persona l'attività, compiendo spesso scelte innovative e a volte coraggiose, ma con un riguardo particolare

¹⁴ C. Acciarini, Il passaggio generazionale nelle aziende familiari – gli elementi chiave che dipendono il successo del passaggio generazionale, Luiss, 2021

¹⁵ Rapporto "Outlet Italia. Cronaca di un Paese in (s)vendita", Eurispes e Uli-Pa, 2013

¹⁶ Sito ufficiale di Marchesi e Antinori, La Famiglia Antinori

¹⁷ Sito ufficiale di Marchesi e Antinori, Vinattieri in Arte

alle tradizioni e al territorio. Le direttrici che hanno accompagnato l'azienda sono tradizione, passione ed intuizione, che rappresentano quelle caratteristiche tramite le quali l'azienda Antinori è riuscita ad affermarsi tra i maggiori viticoltori italiani di vini di alta qualità¹⁸.

Il Marchese Piero Antinori, ha affermato che le proprie radici antichissime riassumono una parte importante della vision dell'azienda, ma che ciò non è mai entrato in contrasto con lo spirito innovativo che comunque caratterizza l'impresa, inoltre la mentalità aziendale considera ogni anno come un nuovo inizio dal quale ottenere standard qualitativi ancora più elevati. Il successo della Marchesi Antinori si può spiegare anche con l'alto livello di competenze e la ricerca perpetua che l'azienda applica ai propri processi produttivi, cercando margini di miglioramento sempre più sottili. Grazie a questa necessità l'azienda spiega: *“vengono effettuati continuamente esperimenti nei vigneti e nelle cantine con selezioni di cloni di uve autoctone ed internazionali, tipi di coltivazioni, altitudini dei vigneti, metodi di fermentazione e temperature, tecniche di vinificazione sia tradizionali che moderne, differenti tipi di legno, età e dimensioni delle botti”*¹⁹. Inoltre, l'azienda ha effettuato investimenti in aree indicate alla produzione di vino con standard qualitativi elevati sia sul territorio italiano che nei paesi esteri. Passione e tradizione, e la continua ricerca di nuovi metodi e tecnologie che potenzino il rendimento dell'impresa fungono da collante, nel creare un mix unico nel mondo, un esempio di abilità imprenditoriali e ricerca di innovazione che hanno portato la Marchesi, oltre che sopravvivere per più di sei secoli, ad essere un punto di riferimento nel proprio settore.

2.2 La prospettiva SEW

Negli ultimi anni si sono affermati molti studi sul family business che avevano l'obiettivo di indagare quali erano le caratteristiche specifiche delle aziende, ed in quale modo la presenza della famiglia incidesse sul rendimento dell'impresa e nella sua sopravvivenza. Tra queste, ha riscontrato particolare successo la prospettiva teorica basata sul costrutto di Socioemotional Wealth (SEW), che si propone di esaminare i comportamenti e i tratti distintivi delle aziende a conduzione familiare²⁰. Quando ci si riferisce alla sfera socio-emotiva, si intende il legame tra famiglia e azienda, come l'attaccamento ad essa e ai valori familiari o l'abilità della famiglia di influenzare la gestione. In questa prospettiva una capacità di questa categoria di imprese risulta essere quella di far prevalere gli obiettivi non economici, ovvero le necessità sociali ed affettive, che determinano in che modo l'impresa prende decisioni. In quest'ottica sarà prioritario per l'imprenditore conservare il controllo della propria famiglia sull'azienda, tendendo a tutelare il proprio patrimonio familiare, ed eludendo decisioni che possano mettere a rischio la continuità del ciclo aziendale, anche se talvolta può

¹⁸ Sito ufficiale di Marchesi e Antinori, La Storia Antinori

¹⁹ Sito ufficiale di Marchesi e Antinori, La Famiglia Antinori – Antiche Radici

²⁰ Definizione di L.R Gomez-Mejia

significare acconsentire alla possibilità di produrre una performance più scarsa. Dunque, i processi decisionali sono guidati dalla volontà di proteggere il patrimonio immateriale socio-emozionale dell'impresa familiare, e ne sono influenzati anche altri aspetti come le scelte strategiche, la governance, e le relazioni con gli stakeholder.

Tuttavia, sono state mosse una serie di critiche alla prospettiva SEW, in particolare il fatto che è molto distante dall'esperienza empirica di valutazione delle aziende, e questa distanza è dovuta alla scomodità di misurare il SEW, poiché non vi è un modo certo che determini il patrimonio socio-emotivo delle aziende se non effettuando valutazioni specifiche per ogni impresa.

Per rispondere a tali critiche sono stati ideati diversi modelli, primo fra tutti il c.d. modello FIBER²¹, il quale ha come obiettivo quello di valutare il valore del bagaglio affettivo-emozionale che deriva dall'influenza della famiglia sull'azienda. Questo modello presenta cinque classi dimensionali principali: *family control and influence* (F), che rappresenta una delle priorità delle imprese familiari, ovvero il mantenimento del potere e della gestione della famiglia sull'impresa. *Identification of family member with the firm* (I), la famiglia fornisce all'impresa un senso di identità, e ai suoi componenti un senso di appartenenza, in molti casi essa prende il cognome del fondatore, o viene precipitata come un'espansione del nucleo familiare. Perciò le aziende a conduzione familiare pongono una forte attenzione alla cura della loro immagine. *Binding social ties* (B), elemento che si riferisce ai rapporti di tipo sociale che l'azienda instaura tra i suoi dipendenti e le altre componenti che vi appartengono. Descrive il grande attaccamento che i family business hanno con la propria comunità, e che spesso dimostrano appoggiando le associazioni o fondazioni che ne fanno parte. *Emotional attachment of family members* (E), fa riferimento alle emozioni che intercorrono tra famiglia e azienda, per le quali è comune che gli elementi che la compongono esprimano il bisogno di appartenenza, coesione e sicurezza. L'analisi delle emozioni viene spesso ignorata come componente di analisi nelle ricerche empiriche sul family business. Infine, *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession* (R), questa direttrice è strettamente correlata con la volontà della famiglia di tramandare l'impresa alle generazioni successive, e si lega con la vision di lungo periodo e alla continuità aziendale, elementi che influenzano in maniera marcata i processi decisionali²².

Le 5 dimensioni principali appena citate si possono scomporre ognuna in circa 4/6 caratteri, utilizzati per testare la quantità di SEW di un'impresa. Infatti, le imprese non possiedono tutte lo stesso livello di SEW, ed è per questo che imprese diverse, a parità di condizioni, non ottengono gli stessi risultati. Ci sono vari elementi che differenziano lo stato del SEW, ma uno dei principali è lo stadio generazionale dell'impresa, fortemente legato alla transizione generazionale. Frequentemente accade che le imprese scelgano un successore interno al nucleo familiare, a svantaggio di possibili candidati più pronti e formati ma non facenti parte della

²¹P. Berrone "FIBER scale" un modello di misurazione della ricchezza socio-emotiva, 2010

²² M. Dini, A. Sentuti, T. Pencarelli, "Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell'impresa familiare. Analisi di un caso aziendale" – analisi del modello FIBER, ricerca di "SINERGIE, Italian Journal of Management", 2019

famiglia²³. La prospettiva che ci offre l'analisi tramite il punto di vista SEW sostiene che questo accade poiché si tende a difendere il valore patrimoniale socio-emozionale della famiglia, affidando ad un familiare il controllo dell'impresa. Non facendo così l'imprenditore rischia di perdere l'influenza sulla propria attività e per scongiurare ciò è disposto a valutare profili meno indicati e accettare rischi di rendimenti minori.

Inoltre, si sostiene che il livello di SEW vari da azienda ad azienda, e all'interno della stessa, si modifichi nel corso del tempo. Perciò il valore del SEW cambia da generazione a generazione, ma raggiunge il suo massimo nella prima generazione, in cui la persona che ha fondato l'azienda si identifica con essa, e con diversi membri della famiglia coinvolti in governance e gestione²⁴. Con il passare delle generazioni si riduce la priorità di mantenere la SEW, poiché essa si indebolisce, e si rafforza la volontà di seguire obiettivi economico-finanziari. Ci sono vari fattori che possono spiegare questo meccanismo, per esempio come col passare del tempo la proprietà ed il management passi ad un numero sempre crescente di individui, non sempre appartenenti alla famiglia. Questo comporta legami familiari più deboli ed un aumento della possibilità di conflitti, in cui ognuno perseguirà propri obiettivi più specifici invece che quelli della famiglia²⁵. C'è però da tener conto che nella transizione dalla prima alle generazioni seguenti si osserva un incremento nella redditività dell'impresa, dovuta al graduale cambio di obiettivi, mettendo in evidenza che le aziende guidate dal fondatore performano peggio rispetto alle generazioni seguenti.

In conclusione, la prospettiva SEW si può utilizzare per spiegare come il passaggio tra le varie generazioni possa influenzare lo sviluppo dell'impresa, talvolta anche potenziandone la performance. Tuttavia, le conclusioni delle ricerche sul punto di vista SEW arrivano a conclusioni diametralmente opposte a quelle di altre ricerche empiriche, le quali affermano che la redditività di un'azienda tende a decrescere quando essa passa dalla generazione del fondatore alle successive. È stato però dimostrato che il passaggio generazionale rappresenta un'opportunità importante per riqualificare un'azienda o consolidarne la formula imprenditoriale.

2.3 La storia e la transizione generazionale del gruppo

In questa parte dell'analisi introduciamo l'azienda Campari, parlando della sua storia e riportando i principali eventi che ne hanno segnato lo sviluppo. Alcuni passaggi verranno analizzati in maniera più profonda nel terzo capitolo, in questa parte ci soffermeremo sulla storia del Gruppo osservando come la transizione generazionale accompagni costantemente la crescita e lo sviluppo dell'azienda.

Nel 1860 Gaspare Campari, esperto in cordiali e amari, creò l'aperitivo rosso²⁶ di media gradazione alcolica che tutt'oggi ha mantenuto il proprio nome. Lo sviluppo nella prima fase dell'azienda fu lento, dovuto alla

²³ M.F Kets De Vries "The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news, *Organizational Dynamics*", 1993

²⁴ P. Berrone, "Socioemotional Wealth in Family Firms", 2012

²⁵ L.R Gomez, "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms", 2007

²⁶ Prodotto di punta dell'azienda che prende il nome dalla stessa: "Campari", bevanda alcolica di tipo "bitter".

produzione artigianale. Successivamente il fondatore decise di aprire il primo stabilimento industriale nel 1904 a Sesto San Giovanni, il quale restò in attività per più di cento anni, compiendo un importante passo in avanti verso l'industrializzazione della produzione. Intorno agli anni '20 Davide Campari, figlio di Gaspare, bloccò la strategia di espansione del numero di prodotti che il padre perseguiva, concentrando il lavoro solo sulle bevande che possedevano un'identità forte ed affermata, come l'aperitivo "Bitter Campari" ed il "liquore Cordial Campari"²⁷". Già a partire dal 1923, sotto la guida di Davide, il quale era subentrato al padre, iniziò la graduale espansione su scala internazionale delle attività di produzione e distribuzione, attraverso la nascita di Campari France. Questa strategia segnò lo sviluppo di Campari in particolare nella seconda metà del ventesimo secolo, e portò a vedere i propri brand commercializzati in più di 80 paesi dagli inizi degli anni 60. Nel 1932 inoltre venne creato e messo sul mercato Campari Soda, che grazie ad un design molto originale della propria bottiglia, realizzata da un famosissimo artista futurista dell'epoca, riscosse un grande successo. L'espansione dell'azienda proseguì in quegli anni a buoni ritmi aumentando i propri marchi e visibilità. Nel 1946, Campari cambiò la sua forma societaria passando a società per azioni.

Nel 1976, il controllo e la proprietà dell'azienda furono ceduti dalla contessa Maria Angiola Barbizzoli, vedova di Antonio Migliavacca, ovvero l'ultimo erede della famiglia Campari, a Erinno Rossi e Domenico Garavoglia, manager d'impresa e figure vicine alla famiglia. Domenico Garavoglia diventò azionista maggioritario e presidente dell'azienda nel 1982.

Il 1994 rappresentò per l'impresa un momento di svolta epocale, poiché in quell'anno Luca Garavoglia succedette al padre nella guida dell'azienda, il quale era scomparso prematuramente. In quel momento il mercato delle bevande stava attraversando un periodo di forte cambiamento che poi ne avrebbe modificato l'assetto. Infatti, iniziò un'ossessiva campagna di fusioni ed acquisizioni che avrebbero portato alla creazione di gruppi di imprese di estensioni globali, possedenti portafogli di aziende e prodotti di notevoli dimensioni, riorganizzati in modo sistematico per sfruttare economie di scala e abbattere i costi di produzione e di distribuzione. Luca Garavoglia così, fu costretto a dover scegliere se adattarsi alla mutazione che stava subendo il mercato, perseguendo una rapida e dinamica crescita, o virare su un ruolo di nicchia. Fu proprio Luca a dire che il mercato degli spirits²⁸ in quegli anni era cambiato, venendo da importanti cali della domanda generale, tant'è che le più grandi società che si contendevano questo settore si diversificarono nell'ambito dei soft drinks²⁹ e della distribuzione. Assieme a Marco Parelli Cippo, (figlio di Paolo Cippo, il quale era manager quando Domenico Garavoglia era presidente), Luca nel suo primo anno di presidenza dovette decidere se proseguire il cammino tracciato dalle generazioni precedenti o intraprendere la via della crescita dimensionale. La scelta ricadde sulla crescita esterna, così nel 1994 si realizzò un'acquisizione destinata a cambiare

²⁷ Il "Cordial Campari" prende il nome dal "Cordial" tipo di liquore francese. Prodotto che ha avuto la sua fine negli anni 90, ma viene considerato ad oggi un prodotto di nicchia per collezionisti.

²⁸ Si definiscono spirits o liquor le bevande alcoliche ottenute dalla distillazione di cereali, frutta e verdure che sono già stati sottoposti a fermentazione alcolica.

²⁹ Termine anglosassone per definire una bevanda analcolica a base di acqua naturale o gassata infusa con aromi o/e sostanze dolci.

radicalmente la struttura dell'impresa. L'operazione riguardò l'acquisto delle attività italiane del Gruppo Koninklijke BolsWessanen (KBW), che in cambio entrò a far parte del capitale sociale dell'azienda acquisendo le quote possedute dalla famiglia Rossi, circa il 40%. KBW era una società olandese partecipata da una multinazionale operante nel settore alimentare e del beverage, che possedeva nel 1993 un fatturato consolidato di circa 4700 miliardi di lire, dei quali 312,7 derivavano dalle vendite nel mercato italiano. Campari grazie a questa operazione acquisì l'intero capitale sociale di Terme Di Crodo Spa, Erven Lucas Bols Italia Spa, Pezziol Bv e delle società controllate da esse, introducendo nel proprio portafoglio prodotti vari brand affermati a livello internazionale: come Crodino (aperitivo analcolico a dose singola), Riccadonna (vermouth³⁰), Cynar (amaro da aperitivo), Crodo (acque minerali), Biancosarti (alcolico da aperitivo in bottiglia), e Lemonsoda e Oransoda. Per la prima volta nella sua storia Campari aprì il proprio capitale all'ingresso di nuovi soci, e gli consentì di raggiungere nuovi mercati come i paesi dell'est Europa, la Germania e gli Stati Uniti. Gli effetti che ebbe questa acquisizione, che portò l'azienda a raddoppiare la propria dimensione, non furono lievi. Luca Garavoglia definì "la prima operazione" come estremamente dolorosa, poiché l'integrazione risultò più difficile del previsto, portando anche per la prima volta nella vita dell'azienda alla chiusura di alcuni stabilimenti. Inoltre, si riscontrarono grandi difficoltà nell'unificazione di due reti di vendita. Nonostante le prime vicissitudini, l'espansione per linee esterne proseguì, portando nel 1996 all'acquisizione dei diritti distributivi di alcuni brand possedenti la leadership nel segmento dello scotch e del whisky come Glenfiddich e Grant's, e l'acquisizione della licenza di produzione e commercializzazione di Jägermeister. In quel periodo, grazie a queste operazioni venne aumentato significativamente il fatturato di Campari, eppure gli analisti valutavano l'operato dell'impresa come non distante dalle gestioni precedenti. Nel 1998 arrivò un'altra importante operazione di mercato, l'acquisizione dei diritti di distribuzione mondiale, esclusi gli USA, di Skyy Spirits, LLC, titolare del marchio SKYY Vodka, marchio che possedeva uno dei potenziali di crescita più elevati del mercato americano. Questa operazione faceva parte di una più ampia alleanza strategica tra i due gruppi, che portò LLC, titolare di un'importante rete distributiva nell'America del Nord, ad essere il rivenditore esclusivo dei prodotti di Campari negli Stati Uniti. In quell'anno, dove il Gruppo chiuse con un fatturato pari a 646 miliardi di lire³¹, fu portato a termine un contratto con Lipton Ice Tea per la commercializzazione dei suoi prodotti in Italia. Quest'ultimo rappresentava un marchio con leadership nel segmento dei soft drinks appartenente ad Unilever, segmento nel quale Campari era già presente dal 1994 con Oransoda e Lemonsoda ma che necessitava di essere rinforzato.

In merito a queste due prime grandi manovre di mercato, Luca Garavoglia spiegò che anche se poteva sembrare si trattasse di operazioni dello stesso tipo, collocate nella crescita per linee esterne, vi erano delle differenze radicali poiché Bols operava nello stesso mercato di Campari, dunque l'interesse era quello di realizzare

³⁰ Il "vermouth" è un vino aromatizzato, riconosciuto come prodotto tradizionale italiano e utilizzato in tutto il mondo. E' un ingrediente primario di molti cocktail.

straordinarie sinergie tra le due imprese, mentre nell'operazione Skyy l'obiettivo era quello di ottenere una piattaforma di distribuzione funzionale negli USA.

Nel 1999, l'espansione continuò attraverso l'acquisizione di due brand appartenenti a Diageo³², leader mondiale nei propri settori, con l'obiettivo di rilanciarli. Vennero acquisiti Ouzo, bevanda alcolica all'anice di origine greca, molto diffusa in Grecia e Germania, e Cinzano, marchio italiano leader mondiale nel segmento dei vermouth con un fatturato di oltre 240 miliardi di lire. L'ascesa di Campari proseguiva e nel 2000 acquisì dal Gruppo tedesco Henkell Söhnlein, leader nel settore degli sparkling wines, i diritti distributivi per la Svizzera degli spumanti Henkell e Trocken e della vodka Gorbatschow. L'azienda così facendo stava consolidando la propria posizione di mercato, e ciò costituiva insieme all'occupazione di posizioni di leadership per determinati prodotti e la grande copertura di diverse regioni geografiche i punti di forza di Campari. Il fatturato del Gruppo, grazie ad alleanze, acquisizioni e joint ventures crebbe fino a raggiungere circa 980 miliardi di lire nel 2000. Era chiaro che Luca Garavoglia non si trovava più al comando di un'impresa con pochi prodotti focalizzati sul segmento dell'aperitivo, bensì di una multinazionale possedente alcuni brand di fama mondiale. Nel 2001 il presidente Luca, considerando le dinamiche di mutamento in atto nel settore, decise di compiere un'ulteriore accelerata verso il processo di crescita, quotando la società nella Borsa Italiana. In quell'anno Campari acquistò per circa 105 milioni di dollari una serie di brand che ricoprivano posizioni dominanti nel mercato brasiliano ed in quello uruguayano, valutati entrambi con un elevato tasso di sviluppo, ovvero l'aguardiente Dreher, i whisky Old Eight, Drury's, Gregson's, Gold Cup e il vino Liebfraumilch. Alla fine del 2001 inoltre, l'azienda acquisì il 50% del capitale sociale di Skyy Spirits, LLC (della quale possedeva una quota di minoranza dell'8,9% dal 1998) alla cifra di 207,5 milioni di dollari. Dopo questa operazione l'azienda divenne l'azionista di maggioranza, incrementando nuovamente la propria posizione nel difficile ma estremamente redditizio mercato degli Stati Uniti.

Nello stesso anno il Gruppo Campari acquisì dall'azienda Samo, una controllata della società Stock³³, la vendita e distribuzione sul mercato italiano dei succhi di frutta Granini, prodotti dall'azienda tedesca Ecks. Ormai la strategia dell'impresa sembrava essere collaudata ed efficace, perciò sebbene il processo di crescita fosse stato più intenso tra gli anni Novanta e gli anni duemila, si presentò nel 2002 un'occasione che Garavoglia non si sarebbe fatto scappare. Venne così finalizzato l'acquisto del 100% di Zedda Piras, per la cifra di 67,2 milioni di euro ai quali si aggiunse un indebitamento netto stimato a 21,8 milioni di euro, la quale controllava a sua volta l'impresa Sella & Mosca. Zedda Piras rappresentava la più grande azienda per distribuzione di liquori in Sardegna, e presentava possibilità di forte crescita nel panorama italiano. L'intelligenza di questa acquisizione stava nell'ottenere un'efficiente rete di distribuzione in Sardegna, mercato di rilievo per la concentrazione turistica, e nell'inserimento nella rete distributiva internazionale di Campari dei brand acquisiti in Italia, per facilitarne la crescita.

³² "Diageo" è una multinazionale inglese operante nel settore del beverage nata dalla fusione di due compagnie: la GrandMet (britannica) e la Guinness (irlandese)

Nello stesso anno Campari concluse un contratto che gli consentiva la distribuzione esclusiva nel mercato del Nord America di 1800, la tequila premium leader, e nel mercato svizzero di Fernet Branca, il celebre amaro italiano. Nel 2003 il Gruppo definì le operazioni di acquisizione di Riccadonna, dal valore di 11,3 milioni di euro, e Barbero 1891, per 147,1 milioni di euro. In particolare, l'acquisizione di Barbero 1891 risultò una mossa piuttosto vincente, poiché quest'azienda disponeva di un ampio portafoglio prodotti nel settore degli alcolici, al quale appartenevano marchi come Aperol, Aperol Soda, i liquori Barbieri e Diesus, l'amaro del Frate, ed in licenza, prodotti quali Frangelico, Juniper Gin e Rum des Antilles. In sostanza, grazie a questa operazione si rafforzò la posizione dell'azienda nell'ASA spirits e nell'ASA wines, e fu inserita l'offerta di Aperol nel segmento dell'aperitivo a media e bassa gradazione alcolica, rafforzando la propria quota di mercato ed eliminando allo stesso tempo un competitor storico. Nel 2005 l'azienda ha incrementato la propria partecipazione in Skyy Spirits, LLC, acquistando un altro 30,1% e portando la propria quota all'89%.

Non andremo oltre le acquisizioni effettuate dal 2005 ad oggi poiché l'obiettivo di questo paragrafo è di analizzare la storia del gruppo ed il passaggio generazionale, dunque non risulterebbe utile ai fini del discorso. Complessivamente perseguire la strategia di crescita esterna ha assorbito enormi risorse all'azienda, ed è stata possibile grazie agli ottimi risultati economico-finanziari ottenuti dal gruppo, ma anche grazie alla crescita interna organica costante e profittevole. Anche se, osservata da un occhio esterno, la strategia di Campari possa sembrare limitarsi ad acquisire in maniera sistematica nuovi brand e marchi, in realtà risulta essere molto selettiva, andando a ricercare solo quei brand con caratteristiche distintive ed identità forti o con importanti margini di crescita. La strategia che ha applicato nel corso del tempo si è rivelata vincente, portandola ad essere oggi uno dei leader mondiali nel settore del bavarage, strategia che tutt'oggi coniuga in parte la crescita organica ed in parte la crescita tramite acquisizioni, in cui ogni brand che si integra all'azienda mantiene le proprie caratteristiche uniche.

L'azienda Campari per alcuni non rientra più nel paradigma di impresa familiare, tuttavia è ammettibile in questa categoria, poiché come trattato nel primo capitolo non esiste un'unica definizione per queste imprese che accomuni tutte le aziende che ne fanno parte. Dunque, poiché l'attuale presidente Luca Garavoglia ha ereditato l'azienda dal padre Domenico, molto vicino all'ultimo erede della famiglia Campari, e ha continuato la strategia aziendale intrapresa dai suoi predecessori, si sono verificate le condizioni per quali questa enorme impresa possa essere inserita nei family business. Oltre ad essere un esempio di qualità imprenditoriale, questa azienda rappresenta anche un esempio di continuità aziendale importante, dato che dal 1860 al 1976 l'azienda è rimasta in mano esclusivamente alla famiglia Campari, osservando varie generazioni di imprenditori susseguirsi alla sua guida. Quando nel 1976 venne ceduta, sub-entrarono comunque elementi vicini alla famiglia, in particolare Domenico Garavoglia, il quale riprese la tradizione familiare lasciando le redini dell'azienda al figlio Luca, attuale presidente, che ha guidato il gruppo verso il successo e rendendola una multinazionale colosso nel settore delle bevande.

CAPITOLO 3

LE STRATEGIE DI CRESCITA ED ESPANSIONE, UN'ANALISI DELL'AZIENDA

3.1 Le strategie di crescita: le acquisizioni

Per analizzare la crescita del Gruppo riporteremo gli eventi salienti e le acquisizioni effettuate dall'azienda, con uno scopo differente dal secondo capitolo, ci concentreremo dunque sulle operazioni di mercato effettuate e non sulla storia ed il passaggio generazionale dell'impresa. La società Campari venne fondata nel 1860 da Gaspare Campari, ed oggi si trova tra i più grandi e solidi gruppi al mondo, leader a livello globale nel settore del beverage di marca, composto da oltre 50 marchi di proprietà, distribuiti in oltre 190 paesi del mondo.

Questo è stato possibile grazie alla lungimiranza del suo management che ha messo in atto un percorso di crescita attivando contemporaneamente diversi vettori di sviluppo: in origine ha attuato una strategia di segmentazione innovativa cui si sono aggiunte nel tempo scelte di ampliamento dell'ambito geografico, di gamma, di espansione della capacità produttiva e di integrazione verticale.

Gaspare Campari non ha solo inventato un aperitivo, ma una nuova bevanda con caratteristiche di prodotto uniche ed esclusive nel suo segmento di mercato.

Campari, inizialmente, era una piccola azienda familiare, che promuoveva pochi prodotti nella sezione pubblicitaria del Corriere della Sera. Non vi era né uno slogan, né immagini, solo il listino prezzi, l'indirizzo e la firma. Potremmo definire le linee guida della prima strategia di marketing di Campari erano semplicità ed immediatezza.

I primi anni furono caratterizzati da un lento sviluppo, ma la lista degli alcolici prodotti è aumentata in poco tempo. Nel 1904 Gaspare Campari trasformò la semplice bottega artigianale in industria di produzione, con il suo primo stabilimento a Sesto San Giovanni.

Intorno agli anni '20, Davide, figlio di Gaspare Campari, decide per un'inversione di marcia, cambiando la strategia aziendale di espansione in termini di varietà di prodotti offerti perseguita dal padre, concentrando la produzione alle sole bevande riconoscibili a marchio Campari.

Si deve a questa intuizione iniziale di Davide Campari il successo di Campari Group: egli intuì che la pubblicità aveva un ruolo fondamentale, la riconoscibilità del brand ancor di più, così ancora oggi molte energie e risorse sono reinvestite nel brand building, una strategia di crescita che associa il nome Campari ad innovazione e creatività.

Sempre sotto la guida di Davide Campari inizia l'espansione internazionale, sia sotto il profilo della distribuzione che della produzione, infatti, già nel 1923 nasce Campari France, e grazie alla stipula di accordi con distributori stranieri, dagli inizi degli anni '60, il marchio Campari è presente in oltre 80 paesi.

È il 1976 quando muore l'ultimo erede della famiglia Campari e la società diventa della famiglia Garavoglia, ancora oggi titolare del 51% dell'azienda.

Il 1994 fu l'anno di svolta per Campari. Tutto il settore del beverage, in quel periodo, stava vivendo una trasformazione, con un turbinio di fusioni e acquisizioni che hanno dato vita agli attuali gruppi di grandi dimensioni. Le operazioni di M&A internazionali permisero alle aziende nazionali di collocare con facilità i propri marchi in più mercati, favorire sinergie di produzione e distribuzione e ottenere economie di scala.

Ma il mercato del beverage raggiunse la saturazione in pochi anni e i volumi complessivi iniziarono a calare: la grande distribuzione negli acquisiti prendeva piede e aumentava il suo potere contrattuale, aumentavano gli operatori food & beverage di categoria "discount", la legislazione sul consumo dell'alcol diventava più severa e stringente ed i volumi del canale HORECA erano in forte calo, causando una notevole perdita di ricavi dato che rappresentava il canale con più alti margini. In questa situazione, per le piccole imprese era sempre più difficile contrastare la grande distribuzione organizzata e solo le aziende che offrivano una forte identità di brand potevano sperare di mantenere una quota di mercato specializzandosi in mercati di nicchia; ma rappresentavano anche il perfetto "bene" da acquistare da parte di grandi gruppi.

Così Luca Garavoglia si è trovato ad un bivio: seguire l'evoluzione del mercato ed espandersi rapidamente o ritagliarsi un mercato di nicchia.

Nel 1994, il leader di mercato in Italia era Bacardi, quinto gruppo al mondo nel settore del beverage, che deteneva il 24,6% della quota di mercato con la marca Martini. Con i marchi Riccadonna, Cynar, Biancosarti e Crodino, al secondo posto in Italia vi era il gruppo BolsWessanen, infine, con una percentuale del 17,5% vi era Campari.

L'intensificarsi della concorrenza nel mercato degli aperitivi spinse le imprese che vi operavano a riorganizzarsi e le principali dieci aziende del mercato si sono rapidamente consolidate attraverso fusioni e acquisizioni.

Il mercato della produzione era fortemente segmentato e la varietà di prodotti, simili tra di loro, era ampia, i principali produttori cercavano di espandersi geograficamente incorporando distributori e, i grandi gruppi puntarono sul marketing, la fedeltà del cliente e l'identità del brand.

Forte del potere del proprio brand, Garavoglia non colse subito l'importanza delle acquisizioni, pensando che la forza del nome Campari rappresentasse una barriera all'ingresso nel suo mercato di nicchia, un potere che gli permetteva di andare avanti bene, indipendentemente dalla concorrenza. Non vi era un interesse a mettere

in atto un processo di crescita esterna, ma non furono messe in atto neanche quelle azioni di efficientamento di produzione e costi che avrebbero potuto generare risorse economiche aggiuntive.

Ad aprire la strada verso la crescita esterna e le acquisizioni è stato l'allora Amministratore Delegato, Marco Perelli-Cippo. Nel 1995 Campari non è più un'azienda mono prodotto ed entra nel business degli analcolici con l'acquisizione del gruppo Bols, trasformando la società milanese in un gruppo da circa 800 miliardi di fatturato. Da quel momento in poi, la crescita esterna è nel DNA del team Campari, ed è diventata la priorità strategica.

L'operazione del 1995 ha segnato l'inizio di una lunga storia di acquisizioni volte a raggiungere dimensioni adeguate e una diversificazione dei prodotti tale da poter ottenere il massimo rendimento e la massima efficienza da economie di scala e di scopo utili per competere a livello internazionale. Nel tempo il gruppo ha perseguito attraverso queste acquisizioni una strategia di espansione orizzontale e una di diversificazione di prodotto, ampliando la gamma di prodotti nel settore degli Spirit, del vino e dei soft drink. In ognuno di questi segmenti Campari è incrementato con successo il proprio portafoglio marchi, coprendo diversi segmenti di domanda e mercati geografici.

Per il settore del beverage, le trasformazioni avviate negli anni 90 hanno caratterizzato anche i primi anni 2000, si trattava di un momento contraddistinto da operazione che aumentano il grado di concentrazione delle multinazionali, le quali hanno cercato di acquistare aziende e brand in grado di consolidare il proprio posizionamento nei mercati maturi e di aprirgli le porte nei mercati emergenti. I principali attori del mercato hanno, inoltre, avviato un processo di razionalizzazione, scorporato divisioni aziendali non core, riorganizzato le risorse umane, ridimensionato i processi produttivi e ampliato le linee di distribuzione, a favore di economie di scala ed efficienza dei costi.

Coerentemente con l'andamento del mercato, Campari continua con la sua strategia di espansione tramite acquisizioni. Nel 1996 entra nel mercato del whisky scozzese acquistando i diritti di distribuzione di marchi leader del mercato, come Glenfiddich e Grants, a cui si aggiunge la licenza per produrre e commercializzare il top brand tedesco di amari, Jagermeister. A seguito di queste operazioni, di varie partnership, joint venture e acquisizioni, il Gruppo Campari raggiunge nel 2000 circa 980 miliardi di lire di fatturato e non si tratta più di un'azienda mono prodotto concentrata sugli aperitivi, ma una multinazionale con diversi marchi globali di prestigio.

Tabella 1: Le Acquisizioni di Campari dal 1995 ad oggi

ANNO	ACQUISIZIONE	PAESE	BRAND PRINCIPALI	DATA CLOSING	CONTROVALORE IN € MILIONI	% DEL CAPITALE
2020	Tannico S.p.A.	Italia	Società di e-commerce	29-giu-20	23,8	49%
2020	Champagne Lallier SARL	Francia	Champagne Lallier	10-giu-20	48,3	80%
2020	Baron Philippe de Rothschild France Distribution S.A.S.	Francia	Società di distribuzione	28-feb-20	60	100%
2019	Licorera Ancho Reyes y CIA S.A.P.I. de C.V. and Casa Montelobos S.A.P.I. de C.V.	Messico	Ancho Reyes e Montelobos	20-nov-19	32,7	51%
2019	Rhumantilles SAS	Martinica (Francia)	Trois Rivières e Maison La Mauny	01-ott-19	60,5	100%
2018	Bisquit Cognac	Francia	Bisquit V.S. Classique, Bisquit V.S.O.P., Bisquit Prestige e Bisquit X.O.	31-gen-18	53,9	100%
2017	BULLDOG London Dry Gin	Inghilterra	Bulldog	10-feb-17	82,31	100%
2016	Société des Produits Marnier Lapostolle S.A.	Francia	Grand Marnier	14-lug-16	489,8	71,22%
2014	Fratelli Averna S.p.A.	Italia	Amaro, Braulio, Limoncetta e Frattina	03-giu-14	103,7	100%
2014	Forty Creek Distillery Ltd.	Canada	Barrel Select, Copper Pot Reserve e Forty Creek Cream Whisky	03-giu-14	132,4	100%
2013	Copack	Australia	Azienda specializzata nell'imbottigliamento di bevande	02-set-13	14,1	100%
2012	Lascelles deMercado	Jamaica	Appleton Estate, Appleton Special - White, Wray & Nephew and Coruba rum	11-dic-12	317,3	100%
2011	Sagatiba	Brasile	Sagatiba cachaca	03-ago-11	25	100%
2011	Cazalis e Reserva San Juan	Argentina	Cazalis e Reserva San Juan	10-mag-11	1,1	-%
2011	Vasco CIS	Russia	Società di distribuzione	01-mar-11	8,5	100%
2010	Carolans, Frangelico e Irish Mist da William Grant & Sons	Irlanda	Carolans, Frangelico e Irish Mist liquori	01-ott-10	128,5	-%
2010	Cabo Wabo Tequila	USA	Cabo Wabo Tequila	30-lug-10	8,5	20%
2009	Wild Turkey e American Honey	USA	Wild Turkey bourbon e American Honey liquore	29-mag-09	418,4	100%
2009	M.C.S. Belgium	Belgio	Società commerciale operante in Belgio e Lussemburgo	10-apr-09	-	50%
2009	CJSC "Odessa Plant of Sparkling Wines"	Ucraina	Odessa, Golden Duke e L'Odessika spumanti	13-mar-09	14,3	99,25%
2008	Sabia S.A.	Argentina	Società di distribuzione	28-nov-08	6	70%
2008	Destiladora San Nicola, S.A. de C.V.	Messico	Espolón e San Nicolas tequila	11-nov-08	21,5	100%
2008	Cabo Wabo Tequila	USA	Cabo Wabo tequila	02-gen-08	56,9	80%
2007	X-Rated da Daucourt Martin Imports	USA	X-Rated liquore	01-ago-07	28,1	-%
2006	Skyy Spirits LLC	USA	SKYY vodka	02-nov-06	49	11%
2006	Glen Grant Old Smuggler da Pernod Ricard	UK	Glen Grant e Old Smuggler scotch whisky	15-mar-06	130	100%
2005	Vini Teruzzi&Puthod	Italia	Vini Teruzzi&Puthod	01-dic-05	12	100%
2005	Skyy Spirits LLC	USA	SKYY vodka	25-feb-05	118,1	30,10%
2004	Vini Riccadonna	Italia	Vini Riccadonna	01-gen-04	11,3	-%
2003	Barbero1891 SpA	Italia	Aperol e AperolSoda aperitivi, Mondoro spumante e Enrico Serafino vini	03-dic-03	222,4	100%
2003	Sella&Mosca SpA	Italia	Sella&Mosca vini, Zedda Piras liquore, vini Catai e Chateau Lamargue	07-giu-03	8,5	22,38%
2002	Sella&Mosca SpA	Italia	Sella&Mosca vini, Zedda Piras liquore, vini Catai e Chateau Lamargue	26-giu-02	3,8	10%
2002	Sella&Mosca SpA	Italia	Sella&Mosca vini, Zedda Piras liquore, vini Catai e Chateau Lamargue	06-feb-02	90	67,62%
2002	Skyy Spirits LLC	USA	SKYY vodka	15-gen-02	235,4	50%
2001	Acquisizione Brasiliana (Dreher, Drury's, Old Eight, Liebfraumilch) da Diageo	Brasile	Dreher, Drury's, Old Eight, Liebfraumilch	31-gen-01	113	-%
1999	Cinzano da Diageo	Internazionale	Cinzano vermouth e spumanti	01-gen-99	106,5	-%
1999	Ouzo12 da Diageo	Grecia	Ouzo12	01-gen-99	16,2	-%
1995	Attività Italiane di BolsWessanen	Italia	Cynar, Crodino e Lemonsoda	01-gen-95	-	-%

Fonte: www.camparigroup.com

Dal 1995 ad oggi, Campari conta più di 30 acquisizioni per un valore di oltre 3 miliardi di euro. Con oltre 50 marchi, porta i suoi prodotti in 190 Paesi e ha 21 siti produttivi in 3 Continenti diversi, un'azienda profondamente diversa da quella che si affacciava per la prima volta in Borsa nel 2001.

Nel 2000, l'ultimo anno prima della quotazione a Piazza Affari, il 57,4% del fatturato era realizzato in Italia, il 24,5% nell'UE, l'8,4% nelle Americhe, il 4,7% nell'Europa non-UE ed il 5% nel resto del mondo. Come emerge dal bilancio 2020, venti anni dopo, il 43,7% delle vendite proviene dalle Americhe (773,9 milioni di euro), il 26,2% da Sud Europa (l'Italia pesa per il 17,1%), Medio Oriente e Africa, il 22,8% da Nord, Centro ed Est Europa e il 7,4% dall'Asia.

Il Gruppo Campari non ha mai abbandonato la sua strategia di crescita esterna, tanto da superare un contesto globale difficile durante la crisi del 2008, così come oggi, durante una crisi socioeconomica, continua a dimostrare concretamente l'intenzione a impegnarsi in grandi progetti, a padroneggiare nuove sfide e a confermare i suoi obiettivi in termini di crescita e sviluppo del business.

Solo nel 2020 sono state concluse 3 importanti operazioni, una in Italia e due in Francia, per un valore di più di 100 milioni di euro. Il 29 giugno 2020, il Gruppo Campari ha completato l'acquisizione di una partecipazione del 49% in Tannico e Wineplatform S.p.A., leader di mercato nella vendita online di vino e premium spirits, con una quota di mercato di oltre il 30%.

Tannico³⁴ è presente in più di 20 mercati, tra cui Stati Uniti, Germania, Regno Unito e Francia, ed è specializzato nel business-to-business, offrendo servizi mirati a valore aggiunto agli operatori professionali in aree come la gestione dell'assortimento e del magazzino, oltre a soluzioni di consegna su misura. Il corrispettivo totale pagato per la partecipazione del 49% è stato di € 23,5 milioni, finanziato con risorse disponibili e la possibilità per il Gruppo Campari di aumentare la propria partecipazione al 100% a partire dal 2025. Sfruttando l'esperienza di Tannico, il Gruppo rafforzerà notevolmente le sue capacità digitali e accelererà i suoi piani di sviluppo nell'e-commerce, un canale già in crescita e destinato a diventare ancora più importante dal punto di vista strategico, anche alla luce del probabile cambiamento duraturo dei comportamenti dei consumatori dovuto all'emergenza Covid-19.

Il 10 giugno 2020, il Gruppo Campari ha completato l'acquisizione di una partecipazione dell'80%, con la possibilità di arrivare al 100%, nel capitale sociale di Champagne Lallier S.a.r.l.³⁵, fondata nel 1906 ad Aÿ, uno dei pochi villaggi classificati come "Grand Cru" in Champagne, chiaro indice della qualità del prodotto. Nel 2019, le vendite della società sono state pari a 21,0 milioni di euro, includendo principalmente le vendite di champagne di circa 1 milione di bottiglie, di cui quasi 700.000 bottiglie di Lallier. Il corrispettivo pagato è stato di 21,3 milioni di euro e comprende l'acquisto dei marchi, le relative scorte, il patrimonio immobiliare, compresi vigneti di proprietà e gestiti, e gli impianti di produzione. L'ambizione del Gruppo Campari è quella

³⁴ Campari Group, Comunicato stampa Campari acquista una partecipazione del 49% in Tannico, 5 giugno 2020

³⁵ Campari Group, Comunicato stampa Campari acquista l'80% di Champagne Lallier, 17 aprile 2020

di sviluppare la Maison Lallier non solo come player globale dello Champagne ma come gamma di Champagne superiore. Con questa acquisizione, che segna l'ingresso del primo player di origine italiana nella categoria Champagne, il Gruppo Campari ha aggiunto al suo portafoglio un marchio di champagne storico e premium, venduto principalmente in selezionati punti vendita on-trade ed enoteche, questo marchio estende ulteriormente la gamma di offerte premium di Campari in questo canale chiave per la crescita del marchio. Inoltre, il Gruppo Campari costruirà ulteriore massa critica nello strategico mercato francese, dove ha recentemente iniziato a vendere attraverso una propria società in-market.

L'acquisto di un brand di champagne rappresenta una rottura con le acquisizioni precedenti ed ha carattere di novità. Rispetto agli alcolici che Campari ha sempre offerto, con Lallier siamo davanti ad un consumatore diverso, a gusti ed occasioni di consumo nuove, così come differente è anche la modalità di promozione. L'impatto della comunicazione e della relazione tra il venditore e il consumatore è molto più forte, l'autenticità, così come la rarità, contano di più.

Le sfide del 2020 non sono finite, ma ad inizio anno, è stata conclusa un'altra importante transazione in Francia: viene acquistato il 100% di Baron Philippe de Rothschild France Distribution S.A.S. ("RFD")³⁶, una società specializzata nella distribuzione di un portafoglio diversificato di marchi internazionali di alcolici, vino e champagne in Francia. RFD è il distributore unico per il mercato francese del portafoglio del Gruppo Campari, che è attualmente il principale contributore alle vendite e alla crescita di RFD. L'incorporazione della struttura distributiva di RFD, ora denominata Campari France Distribution S.A.S., nella rete di Campari e la possibilità di operare direttamente in Francia rappresentano un'occasione unica per rafforzare i marchi in Francia e beneficiare della maggiore massa critica del business degli aperitivi e dei marchi premium rum agricole Trois Rivières e La Mauny, recentemente acquisiti.

Andando più indietro nel tempo, è probabilmente l'acquisizione di Skyy Vodka una delle operazioni chiave fatte da Campari, che ha portato con sé ulteriori investimenti. Di fatto, dopo l'acquisizione di SKYY Vodka, il Gruppo ha rilanciato il marchio con l'introduzione di un nuovo packaging e il lancio delle infusioni SKYY attraverso innovazioni di prodotto. Nel corso degli anni, il Gruppo è anche riuscito a diversificare l'esposizione geografica del marchio introducendolo in numerosi mercati internazionali.

Nel 2004 Campari conclude una delle acquisizioni più fortunate: quella con Aperol. L'espansione del marchio ha avuto molto successo, dato che le vendite nette del marchio sono aumentate più di dieci volte, come risultato di una crescita significativa nel suo mercato nazionale, nonché una forte espansione in un ampio e crescente numero di mercati internazionali. Aperol è oggi il più grande marchio di alcolici in Italia. Inoltre, il successo dell'aperitivo è stato significativo anche nei mercati al di fuori dell'Italia. Aperol è diventato una bevanda leader in Germania, Austria, Svizzera e Belgio anche a seguito di attività di marketing di successo, e sta

³⁶ Campari Group, Comunicato stampa Campari acquista Rothschild France Distribution S.A.S., 28 febbraio 2020

vivendo una crescita molto positiva in molti altri mercati europei e internazionali, come Stati Uniti, Russia, Francia, Regno Unito, Australia e Spagna.

Inoltre, a seguito dell'acquisizione di Espolòn nel 2008, il Gruppo ha rilanciato il marchio negli Stati Uniti l'anno successivo con un nuovo packaging, comprese le etichette creative. Espolòn è ora uno dei marchi di tequila in più rapida crescita nel mercato statunitense e si sta sviluppando molto positivamente in altri mercati internazionali, come Australia, Russia, Italia e Canada.

Il Gruppo ha inoltre promosso e premiato la gamma Wild Turkey a seguito dell'acquisizione del 2009, per la quale sono state compiute una serie di azioni che hanno portato ad implementazioni del marchio, come il re-packaging dei marchi di bourbon Wild Turkey, l'introduzione di nuove campagne di marketing, la riformulazione della ricetta del liquido per alcuni prodotti della gamma Wild Turkey, la rinnovata line up di Wild Turkey 'ready-to-drink' in Australia, potenziata con nuove offerte premium. Per quanto riguarda il portafoglio di rum giamaicani acquisito nel 2012, l'overproof Wray&Nephew si sta sviluppando positivamente sui mercati nazionali e internazionali, facendo leva sulle forti capacità distributive del Gruppo. Per quanto riguarda Appleton Estate, il Gruppo ha proseguito l'attività di premiumization dell'offerta con l'introduzione di nuove confezioni per la gamma premium e l'uscita di edizioni limitate.

Infine, dopo l'acquisizione di Grand Marnier, il Gruppo ha rivoluzionato il marchio con l'introduzione di un nuovo packaging, una nuova campagna di marketing che enfatizza la qualità superiore del marchio e il lancio della variante più premium Cuvée.

Nel 2013 l'azienda annuncia un nuovo investimento strategico per conquistare il mercato americano, si tratta di uno stabilimento di imbottigliamento negli Stati Uniti. Tale decisione viene presa anche a seguito dell'acquisizione, nel 2009, di Wild Turkey³⁷, che consente a Campari di entrare nel segmento del bourbon whisky. Un'operazione dall'alto valore strategico, che consente di rafforzare il proprio posizionamento nel mercato americano dei premium spirit, partendo da una posizione di vantaggio anche verso altri mercati internazionali.

Il brand ha un trend crescente nella sua categoria nei principali mercati mondiali, tuttavia, metà delle vendite sono generate negli Stati Uniti, seguiti al secondo e al terzo posto, rispettivamente, da Australia e Giappone. L'American straight whiskey è una categoria dinamica di spirit, con i segmenti premium e super premium che trainano la crescita negli Stati Uniti e nei mercati internazionali.

Si tratta della più grande acquisizione nella storia del Gruppo Campari, con un prezzo di acquisizione pari a 575 milioni di dollari.

³⁷ Campari Group e RARE BREED DISTILLING, Documento Informativo acquisizione, 15 giugno 2009

Come ha più volte ribadito il CEO di Campari, Bob Kunze-Concewitz³⁸, il whisky americano sta avendo successo ed è in forte crescita, e il brand acquisito ha un'immagine unica, globale, un marchio autentico ed originale, un posizionamento di rilievo conquistato con fiducia e lealtà, con, al momento dell'acquisizione, un volume totale di 800.000 casse da nove litri venduti in 60 mercati.

Oggi ha raddoppiato la sua capacità produttiva e grazie al nuovo stabilimento di imbottigliamento, il prodotto verrà imbottigliato in casa, ma non solo quelli a marchio Wild Turkey, ma anche Skyy Vodka. Questo porta diversi vantaggi, non solo economici: primo fra tutti una riduzione dei costi, potendo svolgere il processo di imbottigliamento in house, così come una maggior flessibilità in termini di working capital; ma soprattutto ha un impatto sull'innovazione di prodotto e processo.

Le attività in outsourcing richiedono coordinamento, contrattazione e compromesso con i fornitori, oltre ad allungare i tempi di lancio di un nuovo prodotto, per esempio, nel caso dell'imbottigliamento circa 2 anni prima del lancio è necessario programmare con il fornitore tutti gli step necessari, le prove tecniche e grafiche, prima di poter partire con una nuova produzione.

Non a caso, tra il 2004 e il 2014, Campari ha investito più di 200 milioni di euro per trasformare la propria supply chain, passando da 7 a 15 fabbriche, ad essere rivoluzionata è soprattutto la parte internazionale, chiuso 4 fabbriche ma aperte altrettante e rinnovato tutte le altre, diventando la piattaforma più tecnologica ed innovativa del settore, con ampi margini di crescita.

Questa tipologia di investimento porta ad una crescita organica di Campari, nel medio lungo termine, del 5%, perfettamente in linea con la stessa crescita esterna.

Solo un paio di anni prima, nel 2012, il Gruppo Campari siglò un contratto per comprare il 100% di Lascelles deMercado³⁹, con questa operazione diventa uno dei più influenti player nel segmento del rum con i brand Appleton Estate, Appleton Special / White, Wray & Nephew e Coruba, leader in Jamaica e distribuiti a livello internazionale, le attività collegate di upstream supply chain.

L'acquisto di Lascelles deMercado, con un valore di 415 milioni di dollari, rappresenta la terza operazione più importante per Campari. Il portafoglio acquisito è unico a livello internazionale per il rum premium e ad alta gradazione, ma la vera sfida per Campari è la divisione di upstream supply chain: Campari si ritrova a gestire attività agricole, come la coltivazione della canna da zucchero, ubicate in Giamaica, un'assoluta novità per il Gruppo, oltre al coordinamento di due distillerie, uno stabilimento per la produzione dello zucchero, 9 tenute e 18 magazzini, unitamente a un ampio e consistente magazzino di rum invecchiato per sviluppare l'espansione futura. Nell'accordo è incluso anche il passaggio di una società di distribuzione (divisione merchandise) che

³⁸ Milano Finanza, Campari: La strategia di Crescita, intervista al CEO di Campari, Bob Kunze Concewitz, Gennaio 2014

³⁹ Campari Group, Comunicato stampa Offerta Pubblica di Acquisto di Campari su Lascelles deMercado, 22 dicembre 2012

si occupa della logistica di stoccaggio e distribuzione, oltre al marketing, di numerosi prodotti di marca per conto di importanti società di beni di consumo.

LdM dà a Campari l'occasione di entrare nel mercato del rum, caratterizzato da forte espansione, che unisce forte dinamismo a tradizione e autenticità. Oggi il rum è una categoria in forte sviluppo, grazie a fattori quali la premiumisation, l'innovazione e il forte richiamo internazionale, che generano nuovo interesse per il consumo di rum invecchiati, aromatizzati e ad alta gradazione nei mercati di tutto il mondo.

Nell'espansione della Campari oltre oceano non poteva mancare l'Australia che pesa circa il 6% del fatturato del Gruppo e i due terzi di questo business sono dati dal segmento ready-to-drink, con un volume di circa 2 milioni di casse. Di conseguenza quando si è presentata l'occasione di acquisire il terzista che si occupava dell'imbottigliamento nel mercato australiano, Campari non ha perso tempo per concludere un deal molto vantaggioso. Si tratta di Copack Beverage A Limited Partnership⁴⁰, con questa operazione Campari acquisisce il controllo delle attività produttive per il mercato australiano e rafforza ulteriormente la supply chain internazionale, supportando anche la crescita futura nella regione Asia-pacifico. Copack nasce nel 2007 a Melbourne e dal 2010 supporta Campari nel lancio di più prodotti in Australia, tra cui spicca American Honey ready-to-drink creato nel 2012.

3.1.1 L'acquisizione di Skyy vodka

Negli ultimi anni, Campari ha incredibilmente ampliato il suo portafoglio grazie a un'aggressiva politica di espansione. Da azienda italiana di aperitivi, è diventata un produttore e venditore di alcolici altamente diversificato. L'azienda è stata in grado di raggiungere questo grande risultato soprattutto grazie ad acquisizioni strategiche: si è concentrata su marchi premium molto apprezzati e ben posizionati in termini di geografia.

SKYY vodka è stata una delle sue prime acquisizioni e proprio la prima operazione effettuata in America. Campari ha acquisito il 100% del marchio dopo numerose transazioni: nel 1998 ha acquisito il 9%⁴¹, la transazione del 2001 gli ha permesso di acquisire un altro 50% per un importo di 207,5 milioni di dollari⁴².

Oggi il marchio vale più di 800 milioni e la sua crescita non si arresta, è leader in uno dei mercati USA più dinamici nel mercato degli spirit, quello della vodka super premium. L'acquisto del brand Skyy offre il miglior potenziale di crescita per Campari in termini di posizionamento geografico e del marchio in USA, si presenta

⁴⁰ Campari Group, Documento di Sintesi Campari acquisisce Copack, 28 giugno 2013

⁴¹ Campari Group, Comunicato stampa Il Gruppo Campari acquisisce Skyy Spirits, 13 dicembre 2001

⁴² Campari Group, Comunicato stampa CAMPARI annuncia l'acquisto del 30,1% di SKYY SPIRIT, 25 febbraio 2005

in perfetta sintonia con la strategia di crescita dichiarata da Campari e con la sua mission di voler sviluppare un mercato di nicchia.

Con il marchio Skyy Vodka, Campari per la prima volta produce e commercializza vodka negli USA, un settore nuovo per il gruppo, ma con l'estensione di linea dei prodotti Skyy, Campari amplia il suo portafoglio con altri brand affini: Skyy Berry, Skyy Spices, Skyy Vanilla, Skyy Melon, Skyy Orange e Skyy Citrus.

Per il segmento di alta qualità, Campari crea un marchio ad hoc, SKYY909, ed entrata nel mercato dei ready-to-drink negli Stati Uniti con il marchio SKYY, un segmento che non è stato all'altezza delle aspettative iniziali nonostante fosse considerato uno dei trend più promettenti dagli analisti in quel momento.

Le due dinamiche principali che influenzarono il settore crearono un'opportunità di crescita per la società: innanzitutto la ripresa dei consumi negli USA, con particolare intensità nello specifico segmento della vodka e la creazione di un nuovo mercato di bevande pronte da bere con un basso tasso alcolico. Si creò un nuovo mercato, dal forte dinamismo, in parte a discapito della domanda della birra, un segmento tradizionalmente escluso dalle logiche di mercato dei vini e degli alcolici.

Ci sono vari modi per mettere in atto strategie di integrazione, con Skyy, Campari ha acquisito una società del mercato statunitense dove non aveva un'organizzazione; quindi, quella di Skyy diventa la sua struttura a base. Era necessario integrare i business in termini di comunicazione, ma allo stesso tempo bisognava lasciare una certa indipendenza in termini di gestione del mercato americano. I sistemi informativi andavano integrati in modo da potersi interfacciare e dialogare. Fu necessario definire un sistema di governance, lasciando comunque l'autonomia gestionale con responsabilità sulle decisioni locali.

In conclusione, le principali motivazioni che hanno portato Campari all'acquisizione di Skyy sono riconducibili ai seguenti obiettivi: *“diversificazione del proprio portafoglio prodotti, mediante l'ingresso in una categoria, quella della vodka, in forte espansione; acquisizione di un marchio con alto tasso di crescita e forte potenziale per un ulteriore sviluppo in un mercato generale, quello degli spirits, maturo e con volumi stabili; diversificazione geografica nel più importante mercato mondiale; consolidamento dei rapporti di distribuzione, con rafforzamento della presenza dei prodotti del Gruppo negli USA e con la disponibilità di una rete commerciale propria negli USA, che potrà fungere da piattaforma per ulteriori acquisizioni, ed in fine, acquisizione di managers di comprovato successo con forte esperienza nel settore”*⁴³.

A distanza di quasi venti anni dall'acquisizione della prima quota partecipativa, al 31 dicembre 2020, Skyy Spirits rappresenta il 6,7% del totale vendite del Gruppo. Una percentuale in diminuzione, dettata dalle difficoltà dovute al Covid- 19.

Negli ultimi anni, la categoria Vodka è stata sempre più competitiva nel mercato statunitense, e Campari continua a investire su questo marchio, al fine di sostenere la brand equity e la sua quota di mercato. Un

⁴³ Redfire INC., Documento Informativo Acquisizione di Skyy Spirit, 30 Gennaio 2002

esempio di ciò è stato il lancio di una nuova campagna di marketing integrato "Proudly American" per mantenere il marchio a livello premium e di interesse per i consumatori millennial. Allo stesso tempo, SKYY si è espanso in molti mercati internazionali che ora rappresentano fattori chiave di crescita arrivando, al di fuori degli Stati Uniti, in Germania, Cina, Sud Africa, Argentina, Canada, Brasile e Italia⁴⁴.

3.1.2 L'acquisizione di Aperol

Il Gruppo Campari non fa acquisizioni solo internazionali, ma anche di brand importanti italiani. Di conseguenza, a dicembre 2003 comunica l'acquisizione di Barbero 1891 S.p.A., proprietaria di un ampio portafoglio di spirits e wines tra cui spiccano i marchi Aperol, Aperol Soda, Mondoro, Barbieri e Serafino⁴⁵.

Il gruppo irlandese Cantrell & Cochrane, controllato dal fondo inglese BC Partners, cede il 100% di Barbero 1891 S.p.A. Con questa operazione Campari entra in possesso di un portafoglio prodotti che ne decreteranno un nuovo ed importante successo, come Aperol, Aperol Soda e i liquori Barbieri, che da soli sono il 60% del fatturato atteso nell'anno del 2003, e Mondoro ed Enrico Serafino nel comparto wines.

Nel biennio precedente all'acquisizione, grazie ad una strategia di marketing e di comunicazione efficace, Aperol registra una fortissima crescita nelle vendite pari al 16,5% in media all'anno. Aperol Soda è una line extension lanciata con successo nel 1995. Mondoro è l'Asti di alta gamma conosciuto internazionalmente per le sue caratteristiche premium, con posizioni rilevanti in particolare sui mercati di Russia e altri mercati e va ad aggiungersi all'offerta del Gruppo nel segmento Asti a Cinzano e al neo-acquisito Riccadonna⁴⁶.

L'allora CEO del Gruppo Campari, dichiarò che l'acquisizione rappresentava un'ulteriore occasione di consolidamento nel segmento spirits e wines: con Aperol si andava a perfezionare l'offerta nel segmento degli spirits a moderata gradazione alcolica in forte sviluppo in Italia e all'estero; contemporaneamente, con Mondoro, si consolidava la presenza nel segmento premium Asti sui mercati internazionali.

L'enterprise value della transazione è stato definito in € 150 milioni, pari a 11,8x l'EBITDA pro-forma atteso per l'anno d'esercizio 2003. Le disponibilità liquide nette dell'azienda, a fine agosto 2003, risultavano pari a circa € 70 milioni, da aggiungere al valore della transazione.

Aperol è noto come "l'aperitivo perfetto", lanciato a Padova nel 1919, oggi è il marchio più forte del Gruppo, rappresentando il 18,8% delle vendite nette della Campari nel 2020. Grazie al suo gusto facile e alle sue versatili occasioni di consumo, nonché al continuo supporto del marketing, Aperol è cresciuto di oltre dieci volte dalla sua acquisizione, sviluppandosi positivamente sia in Italia che nei mercati internazionali. L'Italia è

⁴⁴ Campari Group, Presentation Acquisition of Skyy Spirits, 13 December 2001

⁴⁵ Campari Group, Comunicato Stampa Campari annuncia acquisizione di BARBERO 1891 S.p.A., 1° dicembre 2003

⁴⁶ Campari Group, Presentation Acquisition of Barbero 1891 S.p.A., 1 December 2003

ancora oggi il più grande mercato per il marchio, rappresentando circa un terzo delle sue vendite, tanto che nel corso degli anni, Aperol è cresciuto significativamente diventando il primo marchio italiano di alcolici. Oltre all'Italia, il Gruppo ha fatto conoscere con successo Aperol in molti mercati internazionali, che hanno rappresentato circa due terzi delle vendite del marchio nel 2020.

Nel complesso, nell'arco del 2020, possiamo dire che Aperol ha mantenuto un andamento stabile in termini di vendite, questo è dovuto grazie alla promozione di diverse iniziative promozionali che prevedevano il coinvolgimento attivo del pubblico e la diffusione di un mood positivo e spensierato con il quale si identifica il marchio Aperol Spritz. Le iniziative erano volte a favorire il consumo di Aperol, soprattutto nelle versioni ready-to-drink, come nel caso di Aperol Spritz, a casa, educando il consumatore alla perfetta mixologia o al modo perfetto di servirlo, anche stringendo diverse partnership con altri brand del food, così da rafforzarne il legame con l'immagine del cibo italiano e aumentare le occasioni di consumo.

Rafforzano l'immagine e danno grande risonanza al brand Aperol le numerose occasioni di sponsorizzazione. Nel 2020, per il quarto anno consecutivo, Aperol è stato l'aperitivo ufficiale degli Australian Tennis Open, e sponsor ufficiale del Carnevale di Venezia.

3.2 Le strategie di espansione e la crescita organica

Le acquisizioni non sono state l'unico fattore responsabile della crescita di Campari. Il motore dell'espansione di Campari è stato anche una solida crescita organica, che possiamo stimare intorno al 5/10% annuo tra il 1994 e il 2004, ma che continua a crescere grazie a estensioni di linea e lancio di nuovi prodotti. Nel corso della sua storia Campari ha seguito un'intensa strategia di espansione della gamma di prodotti, partendo dai segmenti dove il suo marchio è già noto. Per esempio, nel segmento degli aperitivi, ha aggiunto marchi come Campari Soda, Aperol e Aperol Soda. Aprendosi poi a segmenti nei quali l'azienda non aveva una significativa quota, per esempio, nei ready-to-drink, dove il gruppo ha lanciato Campari Mixx per competere con Bacari Breezers. Quest'ultimo è stato visto dai vertici di Campari come uno dei trend di settore più promettenti nel nuovo millennio. In sostanza, la strategia di crescita di Campari Group coniuga la crescita organica, perseguita attraverso un forte brand building, con quella per linee esterne, tramite acquisizioni focalizzate, creando così un grande valore per gli shareholder. Volendo generalizzare e teorizzare i concetti, per crescita organica si intende: incrementare la crescita dei marchi internazionali e regionali attraverso marketing e innovazione d'eccellenza; generare una crescita solida dei marchi chiave locali rinnovandoli periodicamente; sviluppare la

presenza nei mercati emergenti; ed infine sfruttare una rigorosa attenzione ai costi per reinvestire in brand building strategico⁴⁷

Nello specifico, Campari genera crescita organica per il suo portafoglio di marchi principali attraverso lo sviluppo dei marchi esistenti e/o l'introduzione di nuovi prodotti nelle estensioni di linea del marchio. In merito, il Gruppo si è prefissato i seguenti obiettivi: accelerare la crescita dei suoi brand Global Priorities (Aperol, Campari, SKYY, Wild Turkey, Grand Marnier e il portafoglio di rum giamaicano), ed includere i marchi regionali; generare una crescita costante nelle priorità locali chiave attraverso un rinnovo periodico; fare leva su una rigorosa disciplina dei costi per reinvestire i risparmi nella costruzione strategica del marchio ed infine sviluppare la presenza del Gruppo in mercati ad alto potenziale.

Nel tempo, la strategia di crescita organica si è spesso intersecata con quella esterna. Ad esempio, attraverso l'acquisizione di Skyy Spiritis LLC, Campari non solo è entrata in un segmento nuovo, quello della vodka premium, ma ha ampliato la gamma di prodotti lanciando estensioni di linea ed ha fatto breccia nel mercato statunitense. Anche se l'acquisizione di Skyy è stata inserita nello stesso quadro di crescita attraverso le acquisizioni, gli obiettivi di questa mossa erano anche legate ad un quadro di sinergie di distribuzione e di produzione.

I marchi acquistati vengono sfruttati al massimo delle loro potenzialità e se necessario riposizionati, come è stato per Crodino, con metodiche ed incisive strategie di marketing, ma sfruttando le reti distributive esistenti. Questo ha permesso al gruppo di ottenere significative economie di scala, un potere contrattuale più forte nei mercati dove i brand storici erano già venduti, ed una maggiore penetrazione in termini di vendite nei mercati emergenti.

In termini di razionalizzazione dei costi ed efficientemente della struttura economica, l'unica eccezione è stata il vino che segue un approccio completamente diverso.

L'aumento del numero di prodotti offerti genera ovviamente economie di scala non solo ai fini produttivi: Campari ha cercato di sfruttare pienamente la sua sovraccapacità nella rete distributiva e in ogni acquisizione il driver è da sempre l'ottimizzazione della rete.

A seconda della massa critica e delle economie raggiungibili, la distribuzione può essere internalizzata (distribuzione diretta) o esternalizzata (accordi di distribuzione) o condivisa con terzi attraverso joint venture. Ancor di più sono fondamentali gli agenti, in particolare per le aziende che vogliono espandersi in mercati sconosciuti. In genere, l'ingresso in un nuovo mercato viene solitamente effettuato tramite joint venture con distributori esistenti, oppure ricorrendo ad accordi con agenti locali. I maggiori distributori commercializzano prodotti di diverse aziende, raggiungendo a loro volta le proprie economie di scala e livelli di penetrazione del mercato richiesti dei principali attori.

⁴⁷ Airoidi, G., Brunetti, G., Coda, V., Corso di Economia aziendale, Il Mulino, 2005

I grandi distributori, come le grandi catene di supermercati, i negozi specializzati di liquori e il canale Horeca, gestiscono tutte le tipologie di bevande alcoliche, comprese quella del vino e della birra, nonostante questi ultimi due prodotti sono visti dalle aziende di alcolici come prodotti dalle caratteristiche e dalle logiche competitive differenti tanto da mostrare disinteresse nella diversificazione nel vino e in particolare nella birra.

L'integrazione diretta consiste nello sviluppo dei propri canali di distribuzione e viene solitamente eseguita dai player più grandi presenti nei vari mercati.

La rete distributiva di Campari si è evoluta nel tempo con il crescere dell'offerta, ed è stata gradualmente suddivisa in una struttura interna dedicata al mercato domestico, ed una specifica destinata al mercato internazionale, Campari International, che sovrintende e coordina le attività di marketing e distribuzione. In particolare, Campari ha sviluppato la propria rete di distribuzione in Italia, Stati Uniti, Brasile, Germania, Svizzera, Austria, Belgio, Argentina e Cina, inoltre, ha avviato la distribuzione tramite joint venture in Olanda, Gran Bretagna e Spagna. Nel resto del mondo la distribuzione è affidata in outsourcing.

Il sistema di distribuzione di Campari suddivide il mercato in due canali: on trade, dove le bevande alcoliche sono servite direttamente ai consumatori, e off trade, il prodotto viene offerto per il tramite di supermercati, ipermercati, grandi magazzini e negozi specializzati. Il canale on trade in Italia rappresenta circa la metà del mercato nazionale, con un forte accento sul contatto diretto con i clienti.

Gradualmente la distribuzione ha assunto un ruolo sempre più importante nella crescita internazionale del gruppo. Di conseguenza, un numero crescente di scelte strategiche si è concentrato sul rafforzamento della distribuzione, soprattutto per garantire l'ingresso in nuovi e promettenti mercati geografici.

Ci sono una miriade di strategie che si possono implementare per consentire ad un'azienda di crescere, ma il buon senso della famiglia Garavoglia e la prudenza del team di Campari hanno presto intuito che il prerequisito per una lunga crescita esterna è una corretta crescita organica, in quanto, anche nella più florida delle aziende, le risorse sono limitate. Di conseguenza, rendere la produzione più efficiente, razionalizzare i costi, accentrare le attività possibili, raggiungere economie di scala e altre strategie possibili sono soluzioni che consentono di liberare risorse da poter investire in nuovi progetti e innovativi prodotti.

I Criteri nelle scelte di acquisizione di Campari possono essere così sintetizzati: in primo luogo vengono acquistati marchi iconici ed interessanti, brand che presi da soli potrebbero non essere abbastanza forti da supportare una rete distributiva, ma che sono abbastanza unici da essere venduti tramite distributori terzi. In secondo luogo, vi sono marchi che vengono acquistati perché permettono a Campari di rafforzare la sua posizione in un mercato in cui già opera. Altri, invece, potrebbero essere acquistati perché offrono la possibilità di sfruttare nuove piattaforme di distribuzione in diversi paesi. Ovviamente le situazioni economiche si sono evolute nel tempo e di conseguenza anche le strategie. L'Est Europa e l'Asia, per esempio, sono mercati piuttosto nuovi nei quali non esistono prodotti consolidati, dove la distribuzione ha un valore importante; il

prodotto Cinzano, inizialmente non noto, grazie ad un'eccellente rete di distribuzione, ha avuto un ottimo successo in termini di vendite in Russia.

La necessità di avere una propria rete distributiva nasce anche da una trasformazione del mercato: la distribuzione in outsourcing si è indebolita in termini qualitativi. In passato, era possibile stringere accordi con distributori indipendenti che importavano marchi di diverso tipo e da diverse nazioni, i quali non possedevano marchi propri e quindi interessati a conquistare la fiducia sia dei venditori che degli acquirenti per far sì che i contratti fossero di lungo periodo. Queste figure sono scomparse ed il servizio di distribuzione è probabilmente svolto da un concorrente presente in un altro mercato. Questo porterà ad una minor qualità del servizio, in quanto la promozione dei prodotti di terzi non sarà una priorità per il distributore.

Sulla base di queste considerazioni è facile intuire che le principali sinergie ricercate da Campari non riguardano la produzione, se non secondariamente, ma riguardano soprattutto la distribuzione. Si ricerca quindi attività che possano essere incanalate nelle reti distributive esistenti, generando sinergie in termini di costo, oppure brand che consentano di raggiungere un mercato specifico, con un volume di affari tale da giustificare lo sviluppo di una propria organizzazione di distribuzione, una volta combinata la nuova acquisizione con il proprio business originario.

Nella sua strategia di crescita, Campari non si è concentrata esclusivamente sull'espansione del fatturato, dei marchi e dei mercati, ma ha costantemente prestato attenzione a tutte le voci di conto economico. Ciò ha portato nel tempo a una progressiva concentrazione dei poli produttivi, al fine di realizzare economie di scala in termini di produzione. Nel corso delle varie acquisizioni, Campari è entrata in possesso di diversi siti produttivi, che in un'ottica di razionalizzazione, sono stati progressivamente venduti o integrati in altri stabilimenti produttivi. Per esempio, fu dismesso lo stabilimento di Termoli per varie ragioni, tra cui l'ubicazione della struttura troppo decentrata, che comportava elevati i costi di trasporto. Campari, infatti, ha progressivamente concentrato la produzione in 21 stabilimenti, di cui 4 in Italia, una distilleria in Scozia e 4 cantine, di cui due in Italia.

Alla crescita e all'evoluzione dell'azienda, esplosa tra il 1994 e il 2008, è stata adeguata anche la struttura organizzativa. Fino al 1992 non vi era neanche un organigramma, ma un uomo alla guida di 35 business unit, la struttura organizzativa originaria era una semplice struttura funzionale che si è poi evoluta in una multinazionale, ma senza mai perdere la sua anima. Campari ha sempre dato valore alla sua crescita interna ed al capitale umano già presente, dove non è possibile si cerca altrove, ed è anche tramite le acquisizioni che ha portato al suo interno manager di rilievo e know how non presenti prima.

Per ogni acquisto, l'elemento discrezionale di scelta di Campari Group è rappresentato dalla capacità del business di destinazione di contribuire alla crescita complessiva del gruppo, in termini di redditività, di know how, di prestigio e notorietà, non a caso infatti, l'asset strategico di Campari è il suo portafoglio marchi.

Gli investimenti pubblicitari e promozionali contribuiscono a costruire e accrescere il valore dei marchi a lungo termine. Il Gruppo è costantemente impegnato in investimenti di marketing volti a rafforzare il riconoscimento e la reputazione dei marchi iconici e distintivi nei mercati chiave, nonché a lanciarli e svilupparli in nuove regioni geografiche ad alto potenziale. L'immagine del marchio è un fattore critico nella scelta dei prodotti alcolici da parte del consumatore. I consumatori sono disposti a pagare prezzi più alti per i marchi che amano e di cui si fidano, e la forza di questi brand permette alle aziende di costruire un posizionamento premium e quindi di generare rendimenti più elevati nel medio e lungo termine.

L'obiettivo principale del marketing del Gruppo è quello di elaborare una strategia distintiva e duratura per aumentare la visibilità dei propri prodotti, creando promozioni specifiche a seconda del pubblico di consumatori e dell'occasione d'utilizzo dei prodotti Campari (aperitivi, feste ed eventi).

Le risorse che il Gruppo Campari destina alla promozione non sono irrisorie, nel 2020 ha investito € 309,8 milioni, corrispondenti al 17,5% delle vendite nette del Gruppo.

I consumatori di alcolici sono sempre più attratti dai nuovi prodotti e dalle innovazioni di linea e sono disposti a pagare un prezzo più alto per i loro tratti distintivi in termini di posizionamento premium, qualità e consumo.

La strategia di Campari viene personalizzata a seconda del marchio, del mercato locale, delle preferenze dei consumatori, dei regolamenti pubblicitari ed infine per linee strategiche, per rispondere a queste esigenze imposte dal mercato.

Il Gruppo promuove i propri prodotti utilizzando tutte le principali forme di pubblicità consentite dalla normativa vigente, con una crescente attenzione alla pubblicità di alto profilo, finalizzata principalmente alla costruzione del marchio, piuttosto che alla promozione, e al lancio del marchio oltre che al coinvolgimento dei consumatori. I media tradizionali, come TV, stampa, affissioni e sponsorizzazioni, giocano ancora un ruolo importante nel costruire l'immagine dei suoi marchi, ma mai come adesso, i media digitali hanno un ruolo strategico e grazie alle loro proprietà interattive, personalizzabili e misurabili, permettono di raggiungere nuovi clienti e consentono al consumatore di "immergersi" nel brand, così come avviene con il canale di distribuzione on-premise, considerato strategico e chiave nella diffusione del marchio, con una grande enfasi sul marketing esperienziale.

In ambito di marketing esperienziale, uno strumento fondamentale è la "brand house", segmento in cui Campari ha sempre creduto. Ad esempio, a novembre 2019, il Gruppo ha riaperto l'iconico bar Camparino, luogo di nascita dell'aperitivo milanese, che era stato ristrutturato per preservarne ed enfatizzarne il patrimonio storico e lo stile liberty. Nel novembre 2020 lo stesso modello di iniziativa è stato avviato nel cuore di Venezia (Terrazza Aperol), dove è stato acquisito uno spazio che rappresenta il primo Flagship Aperol a gestione diretta. Questo canale di promozione, dallo scoppio della pandemia di Covid-19, è stato rimodellato e trasferito, per quanto possibile nella versione on-line, ma è tra le attività di brand-building su cui il Campari punta maggiormente.

La capacità di crescita di Campari SpA non è solo dettata dalla forte diversificazione dei prodotti offerti, ma anche da una robusta e capillare rete di distribuzione che permette al Gruppo di identificare rapidamente le tendenze di consumo emergenti nei singoli mercati e di reagire rapidamente in termini di sviluppo dei prodotti grazie alla sua consolidata catena di approvvigionamento globale.

Il Gruppo ha perseguito i suoi obiettivi costantemente ogni anno effettuando sempre nuove acquisizioni, così da espandersi in nuove aree, creando nuovi business favorendo l'incremento del valore dell'azienda.

Campari lavora seguendo criteri di sostenibilità nella gestione delle attività d'impresa e di responsabilità sociale, ciò è stato eseguito coerentemente in riferimento al sistema di valori che da sempre guida la società. Affinché potesse garantire approcci omogenei in tutti i contesti in cui essa opera, si è dedicata anche alla gestione degli impatti ambientali e sociali, tanto che ha ritenuto necessario definire progetti relativi alla sostenibilità, nello specifico alla cultura interna della responsabilità dell'impresa, realizzando progetti a supporto delle persone, a proteggere l'ambiente e a condividere i risultati con gli stakeholders. Campari, a partire dal 2011, ha iniziato un processo denominato "Sustainable Campari", con l'intento di rendere la propria strategia di sostenibilità una delle leve su cui definire le politiche aziendali.

Il vero salto generazionale e di crescita del Gruppo Campari c'è stato nel 2001, quando la società ha deciso di quotarsi sulla Borsa di Milano, seguendo l'indice FTSE MIB con l'acronimo CPR.MI (ISIN: IT0003849244). Una scelta non solo economica ma anche di governance, capace di garantire trasparenza sull'operatività del management, seguendo, inoltre, un Codice Etico ed uno Statuto che gli permette di trasmettere un modo di lavorare chiaro e corretto.

3.3 Analisi dell'azienda

Nel 2020 Campari è stata una delle aziende con il più alto potenziale di sviluppo nel settore degli spirits in Italia ed ha perseguito una forte e crescente espansione a livello mondiale, attraverso l'unione di strategie acquisizione e crescita organica. Dal '95 ad oggi, il gruppo Campari ha infatti completato più di 30 acquisizioni, come conseguenza il suo EBITDA è raddoppiato negli ultimi 10 anni e le scelte del management si sono rilevate vincenti. Campari è uno dei maggiori player al mondo nel settore degli alcolici, detiene ben 50 marchi Premium e super Premium commercializzati in più di 190 mercati. L'ampio portafoglio⁴⁸ è suddiviso in Global priority brand, Regional e Local priority brands. Le Priorità Globali, il focus principale del gruppo, includono sei marchi: Aperol, Appleton Estate, Campari, Grand Marnier, SKYY e Wild Turkey, mentre gli altri marchi rappresentano le priorità regionali e locali del gruppo. Questa categorizzazione guida

⁴⁸ <https://www.camparigroup.com/en/pages/brands>

anche le linee strategiche relative alla crescita organica. A grandi linee, il pensiero strategico è guidato dalla volontà di acquisire o amplificare la massa critica nei quattro mercati geografici chiave, ossia America, Europa meridionale, Medio Oriente e Africa, Europa settentrionale, centrale, orientale e Asia-Pacifico. Nello specifico, l'obiettivo strategico è quello di guidare una crescita più rapida delle Priorità Globali e incubare le Priorità Regionali attraverso il marketing, l'innovazione e la costruzione del marchio, mentre per le Priorità Locali l'obiettivo è quello di raggiungere una crescita costante attraverso rinnovi periodici.

A capo del gruppo Campari vi è la società “Davide Campari-Milano S.p.A.” che controlla direttamente o indirettamente 53 società ed è caratterizzato da una continua crescita e sviluppo. L'attività di imbottigliamento viene svolta nei mercati cruciali, quali Stati Uniti ed Australia, ed il gruppo ha incrementato globalmente i propri stabilimenti produttivi da 8 nel 2004 a 21 nel 2019: 4 in Italia, Grecia, Scozia, 3 in Giamaica e in Messico, 4 in Francia, Australia, Stati Uniti, Canada, Argentina e Brasile.

Il gruppo ha una propria rete di distribuzione in 21 paesi ed è presente in 190 paesi del mondo tramite accordi di distribuzione con terzi.

Le performance di Campari sono sempre state positive e in crescita. L'azienda ha sempre performato oltre le aspettative dei manager e dei modelli economico-finanziari. L'eccellente operato nei mercati chiave è proseguito anche nel 2021, in perfetta combinazione con gli obiettivi strategici di crescita a lungo termine del Gruppo, in termini di costruzione del marchio e di rafforzamento delle capacità distributive in aree geografiche strategiche, compresi i mercati asiatici.

Se osserviamo le vendite totali del Gruppo nel 2020, i numeri sono positivi, ovvero: 1.772,00 milioni di euro sono i ricavi netti di Campari, ma con un decremento complessivo del -3,8% rispetto al 2019⁴⁹.

Tabella 2: Ricavi Campari Group

	2020 (Mio €)	2019 (Mio €)	Total Change (Mio €)
Total	1.772,00	1.842,5	- 70,4

Fonte: Campari, Annual Report 2020

Il decremento nelle vendite per il 2020 è dettato da una crisi socioeconomica che ha colpito tutto il mondo e tutti i settori. Tale crisi è dovuta alla diffusione del Coronavirus, una pandemia iniziata nel 2020 e che ancora persiste, anche se oggi la situazione è molto diversa da paese a paese.

Nonostante siano state sviluppate diverse soluzioni di immunizzazione e attivato un programma di vaccinazione di massa che sta portando buoni risultati, nuove varianti del virus continuano a diffondersi in

⁴⁹ Campari Group, Annual Report at 31 December 2020, 8 April 2021

molte regioni, soprattutto nelle aree in cui i tassi di vaccinazione rimangono bassi, come alcuni paesi asiatici e mercati emergenti, innescando così nuovi blocchi localizzati e rinnovata incertezza. Questo ha avuto come conseguenza una forte volatilità in termini di consumi di massa. Le principali misure adottate, da tutti i Governi, per contenere la diffusione del virus sono state l'utilizzo di dispositivi di protezione personale, il distanziamento sociale, lo stop delle attività produttive non primarie ed il lockdown.

Nel luglio 2021 è entrato in vigore nell'Unione europea il regolamento sul certificato digitale europeo Covid ("EUDCC"), noto anche come "green pass", che stabilisce le regole da seguire da parte dei vaccinati o i guariti da Covid19 al fine di tutelare la propria salute e quella degli altri. Il green pass è stato anche utilizzato da alcuni governi come lo strumento di garanzia per accedere in modo sicuro agli spazi interni, compresi ristoranti e bar, nonché i luoghi di lavoro. Grazie all'uso del green pass, durante il 2021, i consumatori hanno ripreso a frequentare ristoranti e bar per godere della convivialità in un ambiente sicuro e per beneficiare di un più ampio accesso agli spazi esterni, soprattutto durante la stagione estiva, portando ad una parziale ripresa dei consumi e alla riapertura di molte attività.

Analizzando i volumi periodici, l'andamento delle vendite ha seguito gli interventi normativi dettati dall'evoluzione della diffusione del virus.

In particolare, il periodo dell'anno che ha registrato un maggior calo è rappresentato sicuramente dall'ultimo trimestre 2020, penalizzato da un nuovo lockdown e severe misure restrittive che hanno reso la vendita al dettaglio quasi impossibile, e senza dimenticare che il canale on-premise rappresentava, pre-Covid19, circa il 40% delle vendite dell'impresa. È stato invece il terzo trimestre quello più positivo, naturalmente influenzato dalle condizioni metereologiche favorevoli che hanno portato, per un momento, ad una notevole diminuzione dei contagi da Covid19, e la performance del business del Gruppo ha beneficiato di una temporanea ripresa del segmento degli aperitivi nella stagione estiva, momento di punta per i mercati core on-premise. Inoltre, ha beneficiato del consumo generato dalle persone che hanno deciso di trascorrere le vacanze in patria piuttosto che all'estero (effetto "staycation"). Dopo un breve e temporaneo sollievo estivo, l'impatto della cosiddetta "seconda ondata", che ha dato vita a nuove restrizioni, anche se generalmente un po' meno rigide, sulla vita e le abitudini delle persone in tutti i mercati, e ha portato ad un calo generale nel quarto trimestre 2020 che ha avuto un impatto, ancora una volta, in particolare sui mercati on-premise.

Gli Stati Uniti rappresentano il più grande mercato di riferimento del Gruppo, e nonostante tutto, hanno chiuso l'anno 2020 positivamente, principalmente grazie a un graduale riallineamento delle spedizioni e a nuovi modelli di consumo fuori sede molto positivi.

Osservando, invece, le varie tipologie di beverage che offre il Gruppo, probabilmente i più penalizzati sono stati i marchi che rappresentano gli aperitivi, condizionati dalle restrizioni nel corso dell'anno in tutti i mercati, andamento amplificato dai rinnovati blocchi a fine anno, nonché dal destocking commerciale negli Stati Uniti. Positivi i marchi a priorità regionale, +0,4%, trainati principalmente dalla forte crescita della tequila Espolòn.

In termini di produzione, nonostante le limitazioni dettate dalla necessità di contenimento della diffusione del Coronavirus, tutti gli stabilimenti e le distillerie del Gruppo Campari hanno continuato a essere pienamente operativi, salvo i collaboratori destinati a lavori da ufficio, per i quali è stato lanciato a livello globale una modalità di lavoro ibrido, dove convivono con un giusto equilibrio il lavoro da remoto ed il rientro sicuro sul posto di lavoro. Il ricorso allo smart working non ha creato disagi a Campari Group, in quanto è un'azienda che ha, da tempo, dato valore alla tecnologia come strumento di inclusione a disposizione dei propri lavoratori. La "Togetherness" (solidarietà) è un valore di riferimento dell'azienda, che aiuta la concentrazione, la produttività così come la collaborazione e il legame tra individui sociali⁵⁰.

In ogni caso, nonostante le difficoltà e la volatilità dei risultati che hanno caratterizzato l'anno 2020, grazie al proprio modello di business, il Gruppo Campari ha ottenuto risultati soddisfacenti, rispettato gli impegni finanziari e continuato con la sua lunga strategia di crescita e di acquisizioni.

L'azienda ha tenuto bene rispetto alla volatilità del mercato anche grazie ad una diversificazione geografica che le ha consentito di bilanciare gli impatti della pandemia sui consumi, trasformati a causa di uno stravolgimento degli stili di vita. Non è ancora disponibile il bilancio annuale consolidato del Gruppo, tuttavia osservando i dati parziali del 2021, i numeri danno fiducia sulle tendenze di consumo e le opportunità di crescita future.

Tabella 3: Sales Performance 2020

	for the years ending			
	2020		2019	
	€ million	%	€ million	%
Americas	773,9	43,70%	821,5	44,60%
Southern Europe, Middle East and Africa	463,6	26,20%	498,7	27,10%
North, Central and Eastern Europe	403,7	22,80%	393,8	21,40%
Asia-Pacific	130,8	7,40%	128,5	7,00%
Total	1.772,00	100,00%	1.842,50	100,00%

Fonte: Propria elaborazione dati Bilancio 2020

L'Americana registra una flessione complessiva del -1,8%: la performance resiliente del Canada e la crescita sostenuta negli Stati Uniti (+3,4%) sono stati incapaci di compensare il calo di Giamaica (-8,2%), Messico (-31,2%) e dei restanti paesi sudamericani.

⁵⁰ Campari Group, Annual Report at 31 December 2020, 8 April 2021

L'area Sud Europa, Medio Oriente e Africa ha registrato un calo organico delle vendite del -18,6%, trainato dalla performance negativa del suo mercato di riferimento on-premise, l'Italia (-17,4%), Spagna (-47,7%) e Sud Africa. La Francia è cresciuta grazie all'incorporazione di una struttura distributiva di proprietà.

Gran parte dell'Europa (Nord, Centro ed Est) mostra una crescita organica positiva, pari al +6,8%. In particolare, la crescita è stata sostenuta dalla Russia (+10,7%), dal Regno Unito (+7,4%) e dalla Germania (+8,6%).

La regione Asia-Pacifico ha registrato una performance positiva del +4,6%, trainata dall'Australia, che ricordiamo essere uno dei mercati cruciali per Campari, con un +20,2% ha compensando il calo negativo del resto dell'area, in particolare Giappone e Cina, in decremento principalmente a causa degli effetti della pandemia⁵¹.

L'Italia ha registrato un calo organico delle vendite del -17,4% nell'anno, caratterizzato da un'elevata volatilità trimestrale. La performance trimestrale ha rispecchiato profondamente le conseguenze della chiusura dei locali a seguito dello scoppio della pandemia di Covid-19, registrando una variazione del -24,4% nel primo trimestre, che ha raggiunto un calo del -39,3% nel secondo trimestre, in linea con gli effetti delle restrizioni. Nel terzo trimestre, grazie alla progressiva riapertura del canale on-premise nel periodo estivo oltre ad un "effetto staycation", la performance ha recuperato, mostrando un andamento molto positivo pari a +35,4%; infine, la seconda ondata della pandemia, che ha imposto nuove chiusure nel canale on-premise, ha generato nel quarto trimestre una performance negativa a -32,6%. Nel corso dell'anno l'andamento degli aperitivi è rimasto negativo a causa della sua esposizione chiave al canale on-premise (che si stima rappresenti circa il 70% delle vendite complessive del mercato pre-Covid-19), risentendo maggiormente delle misure adottate a seguito della pandemia, in un contesto economico che sta attraversando un periodo di forti tensioni. L'intero portafoglio ha rilevato nell'ultimo anno risultati deboli, in particolare Aperol e Campari e gli aperitivi monodose (Campari Soda e Crodino), ad eccezione dell'Aperol Spritz ready-to-drink che ha registrato una crescita a doppia cifra.

Per consentire ai suoi brand di rimanere sani, Campari ha riorganizzato i suoi canali di vendita, sostenendo investimenti per il segmento online e nel digitale, con un focus sull'e-commerce, adattandosi velocemente alla "nuova normalità". In effetti, il canale off-premise è risultato rimanere solido, nonostante la graduale riapertura dei punti vendita fisici.

Di fatti, il canale e-commerce è cresciuto nel corso dell'anno, rappresentando il 2% delle vendite nette, con il Regno Unito che ha contribuito al 10%.

Con l'incremento di un del consumo domestico di alcol, dovuto in parte alle restrizioni pandemiche, un maggior numero di consumatori ha mostrato interesse nell'acquisto di liquori online e questa tendenza ha portato a livelli senza precedenti di sviluppo del commercio elettronico, guidando il passaggio alle strategie

⁵¹ Campari Group, Annual Report at 31 December 2020, 8 April 2021

di marketing digitale. Inoltre, i ready-to-drinks ('RTD'), che in termini di canale hanno fatto perno sul consumo domestico, hanno mostrato una forte tenuta e crescita, guidati dalla tendenza al gusto, al basso contenuto alcolico, al rinfresco e alla convenienza, uno sviluppo positivo dunque per le aziende di spirit che hanno lanciato brand RTDs con un posizionamento di prezzo premium.

Il Gruppo Campari ha dimostrato una notevole agilità e capacità di apprendimento nel coinvolgere nuovi consumatori online, facendo inoltre leva sulle iniziative dei social media e dei media digitali per rafforzare ulteriormente i propri marchi in modo attivo, guadagnando al contempo quote di mercato nei segmenti degli spirit premium e consolidando la propria leadership nella categoria degli aperitivi. Le esperienze innovative del marchio sono state generate attraverso attivazioni distinte ed eventi in spazi esterni, che hanno beneficiato anche del buon clima nei mercati chiave, in particolare durante la stagione turistica estiva.

Nonostante un inizio d'anno particolarmente favorevole in molte regioni geografiche, i risultati commerciali del 2020 riflettono gli effetti di una nuova situazione economica, che non era assolutamente prevedibile. Mentre il forte slancio dei marchi è rimasto positivo, come dimostrato dalle tendenze di sell-out sostenute nel canale off-premise, le conseguenze dalle misure pandemiche Covid-19 sono state importanti. Pertanto, le vendite nette e tutti gli indicatori di redditività hanno registrato una performance organica negativa su base annua.

In particolare, nel 2020 le vendite nette, il margine lordo, il margine di contribuzione e il risultato delle attività ricorrenti (EBIT adjusted) hanno registrato un calo organico complessivo annuo rispettivamente del -4,1%, -8,5%, -11,0% e -20,4%. Tutti gli indicatori hanno mostrato una diminuzione superiore alle vendite, con una conseguente diluizione dei margini.

In termini di EBIT adjusted, la diluizione organica complessiva di 380 punti base riflette un mix negativo delle vendite, guidato dal forte calo delle combinazioni di marchi e mercati ad alta marginalità, come gli aperitivi, la pressione dell'aumento del prezzo di acquisto dell'agave, l'impatto negativo dei dazi sulle importazioni statunitensi, nonché un minore assorbimento dei costi fissi sul conto economico, dato il calo delle vendite. Le spese di vendita generali e amministrative, così come gli investimenti pubblicitari, sono diminuiti organicamente, anche se in misura inferiore rispetto alle vendite nette, determinando un limitato effetto positivo.

Passando alla struttura dei costi, il Gruppo Campari è una società che sostiene pochi costi variabili, ma elevati costi fissi. Rendere la struttura dei costi razionale ed efficiente spinge l'azienda a seguire una strategia di crescita organica integrata con la crescita per acquisizioni.

La presenza di una siffatta configurazione dei costi aumenta, in modo significativo, il profilo di rischio dell'azienda, i più importanti e rilevanti costi nella gestione sono quelli denominati A&P, ovvero quei costi che incidono molto anche per avviare iniziative promozionali e pubblicitarie, dato che l'attività si presta e

inevitabilmente deve sostenersi sulla capacità di presentarsi al mercato. Il CEO in diverse interviste ha sottolineato che l'azienda reinveste in costi di promozione e building brand circa il 18% del fatturato.

Con la crisi sanitaria ed economica in corso, a livello di Gruppo è stato necessario effettuare un'analisi dei costi al fine di contenere i costi variabili e discrezionali di struttura. Per quanto riguarda gli investimenti pubblicitari, le iniziative di brand activation sono state rivalutate e selezionate in base alle priorità core, e progressivamente spostate dal canale on-premise al digitale e all'online, nonché all'e-commerce. A livello di spese di vendita, generali e amministrative, il contenimento della componente discrezionale è stato principalmente guidato dalle politiche di blocco delle assunzioni e dalle iniziative di divieto di viaggio. Infine, per quanto riguarda le spese non discrezionali, non sono state intraprese azioni di ridimensionamento strutturale delle infrastrutture del Gruppo nell'ambito di Covid-19. Il Gruppo ha confermato il suo immutato impegno nella strategia di sviluppo a lungo termine, ad esempio non interrompendo le iniziative precedentemente pianificate per sostenere la strategia di crescita del Gruppo, e il continuo rafforzamento delle sue strutture route-to-market.

Nel frattempo, nel contesto di un anno molto impegnativo, le risorse si sono concentrate in particolare su un continuo potenziamento dell'infrastruttura IT, sia per favorire e sostenere il lavoro da remoto e sia per contenere, se non escludere, il rischio di attacchi informatici. Infatti, come è successo a molte aziende, durante questo particolare anno, anche Campari è stata soggetta ad un attacco malware nel quarto trimestre.

Per quanto riguarda le variazioni complessive degli indicatori di redditività, l'effetto cambio favorevole è stato determinato dalla forte svalutazione delle valute dei mercati emergenti a bassa marginalità rispetto all'Euro. A livello di EBIT adjusted, tale effetto è stato compensato da un impatto negativo, dovuto al peso sproporzionato della struttura dei costi dei business di nuova acquisizione rispetto al valore delle vendite nette, fortemente colpito dal Covid-19. La tabella seguente mostra il conto economico per il 2020⁵².

⁵² Campari Group, Annual Report at 31 December 2020, 8 April 2021

Tabella 4: Campari Profit or Loss 2020

	For the years ending 31 December 2020					
	2020		2019		Total change	
	Milioni €	%	Milioni €	%	Milioni €	%
Net sales	1.772,00	100,0	1.842,50	100,0	-70,4	-3,8%
Cost of sales	-746,1	-42,1	-721,3	-39,1	-24,8	3,4%
Gross profit	1.025,90	57,9	1.121,20	60,9	-95,3	-8,5%
Advertising and promotional costs	-309,8	-17,5	-319,9	-17,4	10,1	-3,1%
Contribution margin	716,1	40,4	801,3	43,5	-85,2	-10,6%
Selling, general and administrative expenses	-394,2	-22,2	-393,3	-21,3	-0,9	0,2%
Result from recurring activities (EBIT-adjusted)	321,9	18,2	408	22,1	-86,1	-21,1%
Other operating income (expenses)	-90,1	-5,1	-21,7	-1,2	-68,4	315,6%
Operating result	231,8	13,1	386,3	21,0	-154,5	-40,0%
Financial income (expenses)	-38,9	-2,2	-33	-1,8	-5,9	17,9%
Adjustments to financial income (expenses)	1,4	0,1	5,8	0,3	-4,4	-75,9%
Put option, earn out income (expenses) and hyperinflation effect	18,1	1,0	-4,7	-0,3	22,8	487,8%
Profit (loss) related to associates and joint ventures	-2,8	-0,2	0,1		-2,9	
Profit before taxation and non-controlling interests	209,6	11,8	354,6	19,2	-145	-40,9%
Profit before taxation and non-controlling interests-adjusted	278,9	15,7	370,4	20,1	-91,5	-24,7%
Taxation	-22,7	-1,3	-46,2	-2,5	23,5	-50,8%
Net profit for the period	186,9	10,5	308,4	16,7	-121,5	-39,4%
Net profit for the period adjusted	201,1	11,3	267,4	14,5	-66,3	-24,8%
Non-controlling interests	-1	-0,1			-1	
Group net profit for the period	187,9	10,6	308,4	16,7	-120,5	-39,1%
Group net profit adjusted	202,1	11,4	267,4	14,5	-65,3	-24,4%
Total depreciation and amortisation	-78	-4,4	-71,8	-3,9	-6,2	8,6%
EBITDA-adjusted	399,9	22,6	479,8	26,0	-79,9	-16,7%
EBITDA	309,8	17,5	458,1	24,9	-148,3	-32,4%

Fonte: Propria elaborazione dati Annual Report 2020

In conclusione, l'utile lordo del periodo è stato di 1.025,9 milioni di euro, -8,5% sul 2019. La componente organica è stata del -8,5%, superiore alla diminuzione organica delle vendite (-4,1%), mentre la variazione di perimetro del +1,3% è stata completamente compensata dall'effetto cambio. In percentuale sulle vendite, il margine lordo è sceso complessivamente, passando dal 60,9% del 2019 al 57,9% nel 2020, con una diminuzione della redditività totale e organica, in percentuale delle vendite rispettivamente di 300 e 280 punti base punti.

Nonostante il momento di tensione economica, l'azienda è stata in grado di generare flussi positivi, capacità ottenuta dal risultato di una performance operativa sostenuta, di un ritorno positivo sugli investimenti, e di un'efficiente gestione del capitale circolante, che ha permesso al Gruppo di ridurre rapidamente la leva finanziaria dopo le acquisizioni, pur mantenendo un approccio disciplinato alla gestione finanziaria e rimanendo concentrato su un profilo di leverage conservativo.

Alla luce di questi numeri, che potremmo comunque definire positivi davanti ad una crisi globale come quella dettata dal Covid19, possiamo concludere che il Gruppo Campari ha una notevole capacità di adattare prontamente i propri affari al mutare delle circostanze nonostante la grande dimensione del proprio business, sia per quanto riguarda la strategia di acquisizioni che per le attività strategiche di brand building.

Il recente completamento dell'operazione Tannico e l'investimento nel canale e-commerce, insieme alle acquisizioni di Champagne Lallier S.a.r.l. e RFD (ora Campari France Distribution S.A.S.), e la pronta rifocalizzazione degli investimenti strategici di brand building sui media digitali per continuare ad alimentare un forte slancio del marchio in tempi non sospetti, dimostrano l'agilità del Gruppo Campari nell'affrontare nuove sfide e nel confermare i propri obiettivi di lungo termine in termini di crescita del business e di impegni di sviluppo, anche nelle difficili condizioni derivanti dall'emergenza Covid-19.

3.4 Direzioni per il futuro dell'azienda

Il settore spirit rientra nel più ampio e generico mercato delle bevande dal quale si distingue nettamente per la presenza di alcol nel volume del prodotto, per questo i due segmenti: bevande alcoliche e analcoliche.

La definizione di bevande alcoliche è riportata nel regolamento comunitario n. 1576/89: "*l'alcol liquido destinato all'alimentazione umana ottenuto o per distillazione di prodotti a fermentazione naturale o per infusione di sostanze vegetali in alcol etilico*". In base alla gradazione alcolica, l'ampio e generico mercato delle bevande alcoliche, può essere ulteriormente suddiviso in bevande con gradazione alcolica maggiore o minore e pari al 21% del volume.

Si tratta di un mercato quasi in forma monopolistica, caratterizzato dalla presenza di pochissimi concorrenti, principalmente imprese di grandi dimensioni controllate da multinazionali e al contempo dalla presenza di numero piccole imprese con quote di mercato irrilevanti.

Esistono barriere all'ingresso che sono rappresentate dal sistema produttivo, oltre ad una capillare rete distributiva, accentrata soprattutto nelle mani di grosse aziende della grande distribuzione organizzata (GDO). Quest'ultima barriera è un elemento strutturale dei moderni canali distributivi e trasversale alla merce delle varie categorie. I meccanismi della distribuzione moderna spostano l'attenzione e le energie di un'azienda

dalla produzione alla logistica e sono motivo di ristrutturazione aziendale, derivante da una razionalizzazione dei processi produttivi, una drastica riduzione degli addetti alla produzione e corrispondente aumento degli addetti alla distribuzione.

L'equity Brand, ovvero la forza di un marchio già esistente e strutturato sul mercato, rappresenta un'altra barriera all'ingresso, forse più importante della precedente. Difatti, nella maggior parte dei casi, il brand orienta i consumi e rappresenta il presupposto irrinunciabile per far sì che i propri prodotti conquistino gli scaffali della distribuzione moderna⁵³.

Il settore del beverage si contraddistingue per l'elevato numero di prodotti simili, tra di loro concorrenti, come vodka, gin, rum, whisky, amari, grappe e liquori. Quindi i grandi produttori al fine di sfruttare economie di scala e sinergie distributive cercano di ampliare la gamma di prodotti offerti il più possibile, poiché le caratteristiche dei prodotti risultano simili e diventa facile tagliare i costi di produzione. Le imprese del settore utilizzano strategie di marketing per enfatizzare o consolidare la propria quota di mercato e attuare una politica no-price puntando sul marchio e sulla differenziazione del prodotto e fanno un uso intenso della comunicazione pubblicitaria e promozionale⁵⁴.

Il mercato delle bevande alcoliche è strutturato in vendite al dettaglio per il consumo a domicilio e vendite on premise o ristorazione per il consumo fuori casa. Il "at-home market", chiamato anche mercato off-trade, copre tutte le vendite al dettaglio tramite supermercati e ipermercati, minimarket o canali di vendita simili. Il mercato "out-of-home", chiamato anche mercato on-trade o HORECA, comprende tutte le vendite ad hotel, ristoranti, catering, caffè, bar e strutture di servizi di ospitalità simili.

Il segmento e-Commerce, in passato non significativo per comprendere gli andamenti del settore food and beverage, ha subito una trasformazione e si è notevolmente sviluppato negli ultimi due anni soprattutto per i ready-to-drink date le chiusure e le norme sul distanziamento sociale dettate dal Covid19.

Come è stato evidenziato nei paragrafi precedenti, il Gruppo Campari ha trovato una soluzione a tutti i limiti e a tutte le barriere del mercato, è riconosciuto come uno dei più grandi gruppi al mondo nel settore del beverage. Campari ha attuato una diversificazione di prodotto, così da soddisfare l'eterogeneità dei gusti dei consumatori, dal momento che ognuno di noi, in base alle proprie abitudini, consuma prodotti diversi in diverse situazioni. Questa rappresenta una forte motivazione per il Gruppo per effettuare scelte di diversificazione di portafoglio, infatti, oltre al core business dei superalcolici, sono stati effettuati ingenti investimenti relativi ai soft drink, aperitivi con una gradazione alcolica non molto alta e vini di elevata qualità, permettendo, quindi, di aumentare la propria competitività, raggiungendo i fatturati delle grandi aziende multinazionali già appartenenti a questo specifico settore.

⁵³ Gelder K.V., Alcoholic beverages market in Europe - Statistics and Facts, 1 February 2022

⁵⁴ ECSIP Consortium, The competitive position of the European food and drink industry, European Commission, 2016

Un'evoluzione nelle abitudini del consumatore, oggi più attento alla qualità e al consumo responsabile di alcol, ha guidato le scelte di Campari in termini di acquisizioni, puntando a categorie di premium spirit.

Campari non ha diversificato solo i suoi prodotti acquisendo imprese specializzate in dati segmenti, ma ha perseguito anche una diversificazione geografica, tanto da essere presente in 190 mercati e in 22 ha una propria rete distributiva.

Figura 1: Gruppo Campari - Presenza Internazionale



Fonte: <https://www.camparigroup.com>

Il mercato degli alcolici nel continente europeo è il mercato più grande a livello globale. Le entrate nel mercato delle bevande alcoliche ammontano a 450.868 milioni di dollari nel 2020. Si prevede che il mercato crescerà del 2,5% ogni anno (CAGR 2020-2023). In Europa, il segmento più grande del mercato è il segmento Vino con un volume di mercato di 186.523 milioni di dollari nel 2020. Nel confronto globale, la maggior parte dei ricavi viene generata negli Stati Uniti (259.148 milioni di dollari nel 2020). Osservando la cartina che mostra la presenza di Campari nel mondo, troviamo una coerenza con l'andamento generale, potendo osservare una concentrazione in Europa e di contro, una totale assenza nel continente africano. Ma ciò non dovrebbe meravigliarci, le ragioni sono diverse: basso tenore di vita, prevalenza di religione musulmana e condizioni di lavoro sono precarie.

In generale, il Gruppo Campari è ben posizionato per continuare a conseguire una crescita di lungo termine grazie alla sostenuta attività di brand building nelle principali combinazioni prodotto - mercato, nonché al rafforzamento della penetrazione dei suoi brand in nuove geografiche.

Nonostante le incertezze e l'instabilità che hanno caratterizzato tutti i mercati nell'ultimo biennio, il management di Campari rimane fiducioso sul conseguimento di una performance positiva nel breve termine, trainata dalla continua sopra performance delle marche a priorità globale e regionale a elevata marginalità nei principali mercati sviluppati. Inoltre, in linea con il proprio core business, non si migliora solo incorporando altre aziende o terzisti a cui si rivolge, ma ha sempre in attivo progetti volti al miglioramento dell'efficienza e all'ottimizzazione dell'operatività dei propri stabilimenti ed uffici.

Mentre la vita torna a una "nuova normalità", questo trend positivo conferma che l'esperienza sociale e la convivialità fuori casa rimangono un'abitudine essenziale nello stile di vita dei consumatori. Hanno contribuito a sostenere la tenuta dei marchi del Gruppo anche i continui investimenti nel marketing e nell'innovazione, con una crescente attenzione alle attivazioni on-premise e alla riapertura di questo canale fondamentale.

In chiusura del 2021, il Gruppo rimane fiducioso sulla performance sottostante del business, prevedendo che il favorevole mix di vendita per prodotto e mercato/canale compenserà in parte la crescente pressione inflazionistica sui costi di input e di distribuzione, in particolare legata ai vincoli logistici, agli investimenti in brand building, nonché alla graduale crescita dei costi di struttura.

Guardando oltre il 2021, secondo Campari, la volatilità dovrebbe persistere, influenzata dalla velocità delle campagne di vaccinazione contro il Covid-19 e dalla possibile reintroduzione di misure restrittive per prevenire la diffusione di nuove varianti di Covid-19⁵⁵.

In questo contesto, Campari Group prevede in relazione all'evoluzione della pandemia, legata ai vincoli logistici indotti e all'intensificarsi della pressione sui costi di input, nonostante il miglioramento delle prospettive su alcuni fattori, come l'agave. Nel complesso, Campari Group rimane fiducioso sul solido slancio del marchio mentre continua a investire sui propri marchi, sul suo know how e sulla sua crescita economica, a cui ha integrato negli ultimi anni, principi e valori etici e di sostenibilità.

⁵⁵ Campari Group, Additional Financial Information at 30 September 2021, 26 October 2021

CONCLUSIONI

Il panorama delle imprese familiari rappresenta una realtà talmente variegata, complessa ed importante che non è stato ancora possibile darne una definizione. Ne coesistono varie, fornite nel corso del tempo dai più grandi esperti in materia che considerano diverse componenti per definire queste imprese, come proprietà e controllo dei processi dell'azienda, ma anche continuità del ciclo aziendale ed imprenditorialità. Anche se non è stato possibile finora rispondere al family business dilemma nel corso dell'elaborato abbiamo osservato quali sono stati gli elementi dominanti o che accomunano queste aziende, ricercando quelle caratteristiche che le differenzino dalle altre forme societarie. Abbiamo osservato i loro punti di forza e debolezza e condotto un'analisi su come performano, sia osservando il contesto italiano che quello europeo. Il nostro paese vanta una lunga storia in relazione a questa forma societaria, legata alle famiglie e al territorio, ma più in particolare alla cultura, in cui ogni azienda esprime la propria identità e si pone spesso l'obbiettivo di rimanergli fermamente vicina. La forza di queste imprese risiede proprio nella loro identità che quando si rileva veramente forte, unica, o vincente genera degli esempi non replicabili di successo aziendale, sotto gli aspetti della longevità, dell'imprenditorialità e dell'eccellenza nel proprio settore. Anche se l'Italia non possiede, come caratteristica, imprese familiari di grandissime dimensioni, può vantare alcuni tra i family business più antichi del mondo, che vengono citati nell'elaborato, come il caso di Marchesi Antinori ed il caso Campari. Grazie ai report condotti dall'Osservatorio AUB ci è stato possibile comprendere in generale l'andamento di queste aziende, che rappresentano la parte più consistente delle aziende italiane, ma che vengono troppo spesso dimenticate e non tutelate dalla politica e dalle istituzioni, nonostante sia chiaro e lampante quanto esse siano fondamentali per la salute del nostro sistema economico. L'oggetto principale della nostra analisi è stato, oltre al definire l'impresa familiare, il fenomeno del passaggio generazionale, molto diffuso nel nostro paese a causa dell'elevato numero di family business presenti. Questo fenomeno toccherà nel corso della loro vita, tutte le imprese di questa classe, ed è proprio per questo motivo che bisogna studiare e preparare con largo anticipo la transizione. Abbiamo osservato quei comportamenti definibili "di buon senso" grazie ai quali si riduce il rischio di fallimento nel completare questa operazione. I dati analizzati riportano che il passaggio generazionale rappresenta un ostacolo concreto per queste aziende, poiché esso effettua una vera e propria "scrematura generazionale", riducendo nel corso delle generazioni il numero di imprese che sopravvivono. Dunque, avrà successo nella transizione l'imprenditore che preventivamente preparerà sé stesso, la propria azienda ed il candidato successore ad affrontare questo evento, seguendo le fasi e le regole che ne facilitano la riuscita e talvolta affidandosi ad un esperto esterno.

Il secondo oggetto centrale nella nostra tesi riguarda il caso Campari, ovvero la presentazione di un esempio riuscito di successo aziendale ed imprenditoriale e un grande esempio di passaggio generazionale. La storia di questa azienda inizia nel 1860, ed ha osservato il susseguirsi delle varie generazioni della famiglia fino agli anni '70, dove è stata ceduta ad imprenditori vicini alla famiglia Campari. La tradizione familiare di questa

grande azienda non si è interrotta però, poiché pochi anni dopo è subentrato al posto di Domenico Garavoglia, suo figlio Luca, il quale ha riportato grandi successi in termini espansionistici e della quale è tutt'ora presidente. Una critica mossa spesso alle aziende familiari è che il loro assetto e le loro priorità le portino a non essere competitive né tanto meno ad aspirare di diventare dei “colossi” nei propri mercati, rispetto ad altre imprese che perseguono solo la realizzazione degli utili. Quella di Campari è una storia lunga e ricca fatta di qualità, che ha portato il gruppo alla leadership mondiale nei propri settori e segmenti, e che ci fa riflettere su come le aziende familiari possiedano un potenziale illimitato che in certi casi andrebbe solo valorizzato, per generare delle realtà uniche nel mondo. In conclusione, le aziende familiari non dovrebbero essere viste e percepite come delle forme inefficienti di impresa, bensì come parti integranti della nostra economia e che hanno la capacità di esprimere la nostra storia e cultura meglio di chiunque altro. L'identità di queste imprese è unica e difficile da replicare, per questo motivo esse devono rappresentare un punto di forza ed in alcuni casi un vanto per il nostro paese.

Riferimenti bibliografici e sitografici

A. Di Majo, *Codice civile 2021*, Giuffrè, 50° edizione, 15 Giugno 2021

AA.VV, *Tuir 2021*, IPSOA Edizioni, 15 Febbraio 2021

G. Dell'Amore, *Le fonti del risparmio familiare*, Giuffrè, Milano 1962

G. Corbetta, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, 1995

C.E. Schillaci, *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, 1990

R.G. Donnelly, *Family business*, Harvard business review, 1964

V. D'Angelo, *La cultura delle imprese familiari*, Luiss, 12 Febbraio 2021

V. D'Angelo, *Management delle piccole e medie imprese: Family Business vs Non-Family Business*, Luiss, 10 Febbraio 2021

C. Acciarini, *Prospettive teoriche delle imprese familiari*, Luiss, 17 Febbraio 2021

G. Corbetta, F. Quarato, A. Minichilli, *X Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane*, AIDAF, 2017

G. Corbetta, F. Quarato, *XI Osservatorio AUB, Le imprese familiari e il mondo*, AIDAF, 25 Novembre 2019

G. Corbetta, F. Quarato, *XII Osservatorio AUB, Le imprese familiari italiane di fronte alla pandemia Covid-19*, AIDAF, 26 Gennaio 2021

C. Acciarini, *Il passaggio generazionale nelle aziende familiari*, Luiss, 2021

S. Cardinali, P. Palanga, *Il ruolo dei giovani nei processi di transizione imprenditoriale*, Prisma economia, 2014

Sito ufficiale di Marchesi e Antinori, *La Famiglia Antinori, La Storia Antinori, Vinattieri in Arte*

M. Dini, A. Sentuti, T. Pencarelli, *Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell'impresa familiare. Analisi di un caso aziendale*, ricerca di "Sinergie: Italian Journal of Management, 2019

U. Lassini, C. Salvato, "Storia del Gruppo Campari", Università di Verona

Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Corso di Economia aziendale*, Il Mulino, 2005

Campari Group e RARE BREED DISTILLING, *Documento Informativo acquisizione*, 15 giugno 2009

Campari Group, *Additional Financial Information at 30 September 2021*, 26 October 2021

Campari Group, *Annual Report at 31 December 2020*, 8 April 2021

Campari Group, *Comunicato stampa acquisto ultimo 11% CAMPARI sale al 100 % di SKYY SPIRITS*, 2 novembre 2006

Campari Group, *Comunicato stampa Campari acquista l'80% di Champagne Lallier*, 17 aprile 2020

Campari Group, *Comunicato stampa Campari acquista Rothschild France Distribution S.A.S.*, 28 febbraio 2020

Campari Group, *Comunicato stampa Campari acquista una partecipazione del 49% in Tannico*, 5 giugno 2020

Campari Group, *Comunicato Stampa Campari annuncia acquisizione di BARBERO 1891 S.p.A.*, 1° dicembre 2003

Campari Group, *Comunicato stampa CAMPARI annuncia l'acquisto del 30,1% di SKYY SPIRIT*, 25 febbraio 2005

Campari Group, *Comunicato stampa Offerta Pubblica di Acquisto di Campari su Lascelles deMercado*, 22 dicembre 2012

Campari Group, *Documento di Sintesi Campari acquisisce Copack*, 28 giugno 2013

Campari Group, *Presentation Acquisition of Barbero 1891 S.p.A.*, 1 December 2003

Campari Group, *Presentation Acquisition of Skyy Spirits*, 13 December 2001

Campari Group, *Comunicato stampa Il Gruppo Campari acquisisce Skyy Spirits*, 13 dicembre 2001

ECSIP Consortium, *The competitive position of the European food and drink industry*, European Commission, 2016

Gelder K.V., *Alcoholic beverages market in Europe - Statistics and Facts*, 1 February 2022

Giovannini, R., *Corporate Governance, Family Ownership and Performance*, *Journal of Management & Governance*, Vol.14, 2010

Majocchi, A., Strange, R., *International Diversification. The Impact of Ownership Structure, the Market for Corporate Control and Board Independence*, *Management International Review*, 52, 2012

Milano Finanza, *Campari: La strategia di Crescita, intervista al CEO di Campari*, Bob Kunze Concewitz, Gennaio 2014

Redfire INC., *Documento Informativo Acquisizione di Skyy Spirit*, 30 Gennaio 2002