



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Management Piccole e Medie Imprese

Il passaggio generazionale nelle family business

Prof. Fabio Corsico

Relatore

Donato Di Risio

Candidato

Anno accademico 2023/2024

Il passaggio generazionale nelle family business.

CAPITOLO 1

Imprese familiari.....5

1.1 Storia delle imprese familiari.....5

1.2 Il Ruolo delle imprese familiari nella società.....5

CAPITOLO 2

Passaggi generazionali nelle imprese familiari.....6

2.1 La difficile gestione del passaggio generazionale.....6

2.2 La sindrome di Buddenbrock.....9

CAPITOLO 3

Famiglia Florio(case study).....12

3.1 Storia dei passaggi generazionali della Famiglia Florio.....12

3.2 Il destino della Famiglia Florio.....16

CONCLUSIONE.....17

BIBLIOGRAFIA.....19

RINGRAZIAMENTI.....20

1. Imprese familiari

1.1 Storia delle imprese familiari

La definizione giuridica di azienda familiare è stata introdotta nell'ordinamento italiano a partire dal 1975 con la pubblicazione dell'art. 230-bis. Secondo tale articolo, è definita impresa familiare, "l'impresa nella quale prestano continuativa attività di lavoro il coniuge dell'imprenditore o suoi parenti entro il terzo grado o suoi affini entro il secondo" .

Come è possibile notare osservando la definizione fornita nella normativa, ciò che principalmente caratterizza un'impresa familiare è il marcato nesso tra la sua funzionalità duratura e l'evoluzione del nucleo familiare che vi opera .Una definizione di impresa familiare può essere sintetizzata come un business in cui devono essere identificate almeno due generazioni della stessa famiglia i cui legami devono influenzare tanto le politiche d'impresa quanto gli interessi e gli obiettivi della famiglia stessa .

Il capitalismo familiare è stato il primo capitalismo nella storia; si è pensato molte volte che esso fosse destinato ad estinguersi davanti alla modernità e all'evoluzione dei mercati finanziari, ma il capitalismo familiare non si è mai estinto e continua ad avere un peso rilevante nell'economia mondiale.

1.2 Il ruolo delle “imprese familiari” nella società

Uno dei primi e più completi studi sulla diffusione delle imprese familiari nel mondo è quello di IFERA (International Family Enterprise Research Academy), posto in essere nel 2002 contattando decine di esperti nel campo delle imprese familiari in tutto il mondo, i quali hanno fornito dati e statistiche circa la diffusione di tali aziende, sia in termini di contributo al PIL che in termini di contributo all'occupazione.

Un fattore che ha sviluppato le conoscenze in questo campo è stata l'attività dei Network internazionali, quali il Family Business Network, che hanno consentito la condivisione di informazioni e di dati circa le imprese familiari. Per ciò che concerne la diffusione del fenomeno, il rapporto IFERA (2003) mostra come la maggioranza delle imprese nel mondo sia di matrice

familiare. In particolare, in Europa la percentuale è elevata in tutti in paesi e in Italia ne costituiscono la spina dorsale dell'economia.

Ci sono molti vantaggi che hanno permesso a tali imprese di affermarsi nella società, dalla pianificazione sul lungo periodo, che può migliorare le decisioni circa l'allocazione delle risorse all'interno dell'azienda per rispondere alle opportunità presenti sul mercato, alla capacità di essere sempre molto innovative e tecnologiche. Anche in base alla teoria del patrimonio socio-emozionale, le aziende familiari si caratterizzano per il perseguimento di obiettivi, anche di natura non economica, quali il senso di appartenenza dei componenti all'impresa, un ambiente che rifletta i valori della famiglia nel tempo, l'impegno a realizzare attività sociali di varia natura.

2. I passaggi generazionali nelle imprese familiari

2.1 La difficile gestione del passaggio generazionale

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari è il momento più delicato da cui dipendono le sorti dell'impresa stessa.

Il trasferimento della proprietà e del controllo dell'azienda da una generazione all'altra è un passaggio cruciale da cui spesso dipende la sopravvivenza dell'impresa il che implica il trasferimento di un vero e proprio patrimonio di know-how e competenze di gestione, acquisite in anni di esperienza, vale a dire l'Essenza imprenditoriale.

Far nascere e crescere un'azienda è difficile, le qualità Rare permettono all'imprenditore di emergere, nulla avviene mai per caso. Le aziende competono, poi, sul mercato ricombinando una grandissima quantità di elementi esistenti, dalla ricerca e sviluppo alla produzione sino al marketing e al commerciale; tra esse quelle che godono di un successo duraturo sono tipicamente fondate su una teoria coerente di creazione di valore, mentre, di contro, le altre vanno in crisi quando i successori perdono di vista questa teoria, poiché si può definire la cultura di un'azienda di famiglia come il risultato dei valori e delle norme del fondatore, radicata nella famiglia e nella sua storia. Quando l'azienda si allontana dall'Essenza imprenditoriale, perde il suo vantaggio competitivo e, quando con il tempo se ne perde la coscienza, rischia di prendere decisioni che la distruggono.

Ogni fondatore, quindi, dovrebbe disegnare la propria Essenza imprenditoriale.

Le qualità rare sono alla base dei processi chiave che, ripetuti nel tempo, creano asset aziendali; l'osservatore esterno tende a vedere solo gli asset, ma sono le qualità e i processi i veri motori, poiché ogni fondatore imprime un DNA imprenditoriale alla sua azienda e ciò nasce dalle sue qualità imprenditoriali. Il fondatore spende tutta la propria vita a realizzare la sua idea d'impresa e queste qualità restano impresse nel DNA dell'azienda. Le aziende familiari entrano in crisi quando i successori del fondatore dimenticano l'essenza imprenditoriale e non riescono a perpetuare l'insieme di qualità rare e processi connessi. I fondatori tendono a non voler

modificare minimamente alcuna parte della loro collaudata formula di successo, costruita nel tempo, per affinamenti successivi: scomporre, evolvere e cambiare è uno dei compiti delle future generazioni , un' impresa assolutamente molto complessa.

Questo passaggio è fondamentale perché quando si rende necessario evolvere l'iniziativa imprenditoriale, gli asset possono certamente cambiare, ma anche i processi imprenditoriali devono essere modificati anch'essi.

L'imprenditore familiare deve possedere qualità particolari. Nella famiglia imprenditoriale si educano i membri a essere imprenditori e i valori di responsabilità , spirito di iniziativa e generosità sono tenuti in massimo conto; sono tre attività-chiave cioè l'educazione , il trasferimento imprenditoriale e la successione che danno vita all'imprenditore transgenerazionale. Il capitale , la ricchezza , l'azienda aiutano, ma solo le qualità indiscusse sono necessarie: ne consegue che la ricchezza di una famiglia non risiede nel capitale accumulato bensì nella generazione di nuova capacità imprenditoriale in seno ad essa.

Il capitalismo familiare si pone lo scopo di far crescere ed educare la nuova generazione seguendo i valori della famiglia, con l'obiettivo di continuare il business e di proteggerne la ricchezza.

Questo è esattamente l'obiettivo prioritario: preparare i successori ad essere in grado di continuare l'attività imprenditoriale.

La continuità aziendale ha bisogno, dunque, di tre elementi che nel grande imprenditore sono fusi insieme: essenza imprenditoriale, capacità manageriale e solidità nella proprietà. La famiglia imprenditoriale nasce quando l'imprenditore decide e riesce ad educare i suoi eredi come imprenditori, assumendosi il rischio di essere il responsabile delle sorti positive o negative dell'azienda e della famiglia. Lavorare per tempo e con buon senso per la continuità aziendale è il compito degli imprenditori che vogliono dare un futuro all'azienda che hanno creato o ricevuto da chi li ha preceduti.

Le nuove generazioni devono assicurare che i valori su cui la generazione precedente ha fondato l'azienda siano preservati.

Adattarsi all'evoluzione è difficile, specialmente quando si pensa di cambiare qualcosa che ha avuto successo. Non si tratta più di creare ma di proseguire. Il processo è completamente diverso : aver chiara l'essenza imprenditoriale. L'evoluzione è un processo fatto di due elementi: mutazione e selezione naturale. Essa avviene ogni volta che si ha una riproduzione e competizione con risorse scarse: la riproduzione non è mai uguale al riprodotto , la mutazione può essere positiva o negativa e apportare effetti positivi o negativi alle sorti dell'azienda. Il contesto competitivo cambia, poi, per effetto di nuove tecnologie, nuovo ambiente e una serie di concause. Emblematico il caso Ferrari: il paesaggio esterno era cambiato ed egli aveva capito che bisognava modificare parte dei suoi processi imprenditoriali.

E' necessario imparare, dunque, dal mondo esterno cosa stia cambiando, acquisendo consapevolezza più velocemente dei concorrenti per decidere cosa mantenere e cosa evolvere. Tale è il compito delle nuove generazioni che partono avvantaggiate poiché comprendono meglio i cambiamenti del mondo esterno che li possono adattare più velocemente alla realtà imprenditoriale. L'innovazione nelle imprese familiari ha molto a che fare con la necessità e il coraggio di restar ancorati a quello che si sa far bene; per i giovani imprenditori è molto difficile

ma a volte è il coraggio di osare a premiarli, specialmente se vuol migliorare. Nelle imprese familiari non si innova, ma si evolve rispondendo ai criteri e a i parametri del mondo esterno; cristallizzarsi sul proprio modo di fare impresa è sconveniente soprattutto in un mondo aperto ai cambiamenti, è necessario focalizzarsi sulle proprie competenze e adattarle ai mutamenti esterni. Fortunatamente la capacità di comprendere e l'adattarsi ai mutamenti esterni sono tipici dei giovani; l'evoluzione si ottiene perseguendo le opportunità a prescindere dalle risorse che si possiedono. Spesso il successo porta le imprese ad innovare ma si può correre il rischio di uccidere lo spirito imprenditoriale. Le giovani generazioni devono saper adattare il DNA delle imprese di famiglia al mutamento economico del contesto esterno e cogliere tutte le opportunità, prendendo ispirazione da chi li ha preceduti e cercando le risorse di cui dispongono. Necessari tre ingredienti : umiltà, volontà di agire, e soprattutto capacità imprenditoriale: è naturale per i più giovani comprendere bene i mutamenti dell'ambiente, l'essenza imprenditoriale fatta di qualità rare, i processi imprenditoriali e le attività aziendali. In ogni caso è molto difficile per un nuovo imprenditore capire l'essenza imprenditoriale del predecessore soprattutto in caso di azienda di successo.

L'imprenditore non deve sentirsi ancorato a una logica di business, non più in grado di garantire la continuità aziendale e le esigenze del futuro. Egli deve essere capace di guardare con visione prospettica, scegliendo nuovi leader per la sua azienda, in famiglia e/o fuori, anche strutturando operazioni precedentemente non considerate e, perché no, eventualmente anche aprendosi al mercato dei capitali. Il tutto secondo un approccio che punti a mitigare i rischi fiscali, legali, procedurali e gestionali, attraverso il supporto di professionisti specializzati.

Infatti il ricambio generazionale si rivela spesso difficile, in alcuni casi traumatico, poiché non attiene solo alla dimensione economico-finanziaria o di mera successione al vertice dell'impresa, bensì coinvolge anche dinamiche di tipo relazionale e familiare. Un ulteriore livello di complessità è dato poi dal fatto che al trasferimento delle quote e delle cariche si accompagna – o quantomeno dovrebbe accompagnarsi – la trasmissione del patrimonio di conoscenze e competenze aziendali accumulate negli anni, nonché la condivisione dei valori fondanti l'impresa. Nel momento di una successione obbligatoria, la mancanza di pianificazione strategica del processo può portare a rallentamenti o addirittura alla paralisi dell'attività aziendale. Ciò accade soprattutto in quelle imprese in cui il fondatore si rifiuta di pensare in anticipo alle modalità con cui realizzare la successione, per ragioni psicologiche o nel tentativo di ritardare il momento in cui dovrà cedere ad altri la sua posizione di controllo.

Non avere piena coscienza delle ragioni del proprio successo imprenditoriale porta ad aggrapparsi a ogni processo, struttura e strategia per evitare che, cambiando qualcosa, l'intero sistema si indebolisca e crolli; la cosa fondamentale è evolvere i processi imprenditoriali, mantenendo le qualità rare ed essendo pronti ad abbandonare le attività aziendali non necessarie e adattarsi al contesto. L'errore comune è concentrarsi sulle attività aziendali, perché sono più visibili e hanno il maggior valore economico corrente e misurabile, ma sono i processi imprenditoriali che hanno creato quelle attività che contano di più; poi, una volta appreso il mutamento del paesaggio esterno e compreso come questo possa agire, è necessario uscire dalla comfort zone. Questo tipo di cambiamento è difficile per ogni organizzazione ; lo è ancor di più quando a doverlo realizzare è un giovane membro della famiglia imprenditoriale senza una storia di successi sulle spalle. Con umiltà, conoscenza dell'essenza imprenditoriale , processi imprenditoriali, attività aziendali e volontà di agire si può guidare il processo di adattamento

invece che lasciarlo al caso della selezione naturale, come avviene in natura. La differenza tra la natura e il mondo economico è che quest'ultimo non si può permettere la ricchezza di opzioni e risorse con cui la prima gestisce il proprio processo di adattamento ed evoluzione.

Non preparare le basi per il passaggio è però una scelta fortemente negativa per l'impresa, che ne potrebbe risultare danneggiata. I successori del fondatore potrebbero non avere un'adeguata preparazione rispetto a compiti, esigenze e responsabilità vitali per il proseguimento della realtà imprenditoriale. Inoltre all'interno del nucleo familiare le risorse hanno spesso caratteristiche differenti: soltanto alcuni eredi potrebbero essere interessati ad una gestione attiva dell'impresa, laddove altri potrebbero solo voler beneficiare delle rendite derivanti dalla detenzione di quote o azioni; altri ancora potrebbero avere interesse a cedere interamente le proprie parti di capitale per distaccarsi dall'attività di famiglia. La scelta dello strumento giuridico con cui gestire il passaggio generazionale è strettamente legata alle caratteristiche della famiglia presa in considerazione, vale a dire dalla dimensione e qualificazione del suo patrimonio, dal tipo di beni in oggetto, dal numero di familiari e dalle dinamiche tra loro esistenti, infine dalle esigenze specifiche e dalle finalità perseguite.

Le nuove generazioni vanno preparate, devono avere una grande visione internazionale, sapere le lingue, ampliare il network della famiglia e le possibilità di business, devono essere consapevoli di quale sia e di come si possa evolvere il DNA imprenditoriale della famiglia e devono essere pronte a sacrificarsi, la preparazione deve avere come aspirazione il raggiungimento dell'eccellenza; una volta che si è equipaggiati di un'ottima preparazione e di una incrollabile voglia di sacrificarsi allora bisogna camminare verso il futuro cercando sempre di avere una base di possibilità più larga possibile.

In questo senso il ricambio generazionale non è un evento ma un processo graduale composto da un insieme di fasi di cui la prima è quella della pianificazione, che prende avvio ben prima che si abbia il passaggio formale di consegne. Solo adottando questa prospettiva il passaggio potrà essere un'opportunità di crescita più che un momento di crisi.

Ciò che è certo, è che un attento lavoro di pianificazione del processo è di fondamentale importanza per le sorti di ogni impresa che voglia sopravvivere allo scorrere del tempo.

Appare, quindi, evidente che affidare tale accadimento all'improvvisazione aumenta il rischio di generare effetti destabilizzanti e potenzialmente distruttivi per l'impresa.

Perché nessuno si salva da solo, anche nel passaggio da una generazione ad un'altra.

2.2 La sindrome di Buddenbrock

La prima generazione crea, la seconda mantiene, la terza distrugge può essere spiegata in questi termini quella che viene chiamata Sindrome di Buddenbrock.

Nel 1901 Thomas Mann scrisse il libro "Buddenbrock decadenza di una famiglia", che narra la storia di un declino di una ricca famiglia della borghesia mercantile residente a Lubecca,

ambientata nel fine Ottocento. Nei Buddenbrock è protagonista una ricca famiglia di mercanti della città anseatica, dove attraverso il trascorrere della vita di alcune generazioni i protagonisti vedono sfumare la ricchezza accumulata dai capostipiti. È la crisi di una classe borghese che non sa adattarsi ai tempi che cambiano in una Germania che, divisa in vari Stati, proprio come era l'Italia e diventa, dopo la vittoria della Prussia sull'Austria del 1866, uno stato nazionale e Guglielmo Primo, già re di Prussia, ne viene acclamato Imperatore. Il ricambio generazionale è preponderante nella vita dell'impresa in quanto il successore può creare seri problemi all'impresa soprattutto se non segue l'essenza imprenditoriale sulla quale si è basata l'impresa.

La teoria sostiene che ci sono tre generazioni di imprese familiari: la prima è quella del fondatore che dà inizio all'avvento dell'azienda, la seconda di colui che porta l'azienda al massimo splendore e successo possibile, la terza invece è rappresentata dall'imprenditore che è cresciuto nel lusso e nella ricchezza senza conoscere il sacrificio e ciò porterà l'azienda al declino e al fallimento per mancanza di motivazioni e perseveranza.

La sindrome di Buddenbrock è stata un grave problema nelle sorti delle imprese familiari e lo è ancor oggi. Anche l'Unione Europea si è pronunciata a riguardo delle successioni delle medie imprese (definite quarto capitalismo), con leggi che mirano a promuovere un'efficace transizione nell'esercizio del potere gestionale, cercando di evitare la sindrome. La raccomandazione della Commissione Europea del 7 Dicembre 1994, quanto alla successione delle piccole e medie imprese (94/1069e/CE), già evidenziava come ogni anno diverse migliaia di imprese fossero obbligate a cessare le loro attività per via di difficoltà insormontabili inerenti alla successione, con ripercussioni negative sul tessuto economico delle imprese nonché sui loro creditori e lavoratori. In questo contesto la Commissione constatava cessazioni di attività dovute alle forze di mercato e raccomandava, dunque, interventi volti a sensibilizzare, informare e formare gli imprenditori, affinché preparassero efficacemente la loro successione ancora in vita.

Nella successiva comunicazione del 2006, si prendeva atto che gli sforzi di attuazione della Raccomandazione del 1994 da parte degli Stati Membri risultavano ancora insufficienti, riconoscendo "de facto" negativa la liquidazione dell'impresa alla morte del suo fondatore o degli eredi e si promuoveva, dunque, l'organizzazione di mercati trasparenti volti a incentivare i trasferimenti a terzi da parte della proprietà delle imprese. Studi condotti dalla Fondazione Nord-Est affermano infatti che in un'impresa familiare sia necessaria un'intesa ibrida tra la gestione familiare e il ruolo del management affidati a soggetti terzi altamente competenti che aiutino ad affrontare i cambiamenti di mercato e dell'economia attuale. L'impresa familiare è il modello aziendale più diffuso nei paesi dell'Europa Occidentale, rappresentando una grande percentuale anche in Italia, soprattutto per le piccole e medie imprese. Secondo il rapporto Cerved PMI 2018, in Italia sono circa 101000 PMI (piccole e medie imprese), familiari, società in cui una famiglia ha almeno il 50%+1 dei diritti di voto, con una maggiore incidenza al sud e nelle isole, rappresentando il 75% delle imprese, rispetto al 67% del resto del territorio nazionale.

Un altro problema è quello del nepotismo. Nell'attribuzione delle cariche e delle deleghe il fondatore, invece di seguire un metodo meritocratico, può farsi guidare dagli affetti e preferire i propri familiari al posto di manager più capaci assunti dall'esterno. La mancanza di meritocrazia e prospettive di carriera genera malessere diffuso in azienda: i dipendenti, sapendo di non poter avanzare, sono, quindi, demotivati, meno produttivi, sfiduciati.

Dall'altro lato, l'obiettivo di preservare il controllo familiare può limitare le possibilità di crescita dell'impresa stessa. Per aumentare di dimensione, infatti, è necessario creare una discontinuità ed aggiungere funzioni aziendali, che si tratti di logistica, finanza, marketing. Non sempre queste decisioni sono facili da assumere, soprattutto se coinvolgono professionisti esterni ed estranei al legame di sangue. Infine, si possono creare problemi sul fronte della successione: se non è pianificata in anticipo, scegliendo e formando per tempo chi sarà al vertice, il rischio è che l'azienda diventi il centro di lunghe e sanguinose faide familiari, in grado di affossarla. D'altro lato, vi è il pericolo che proprio l'obiettivo di preservare "a tutti i costi" l'azienda in mani familiari possa limitare le occasioni di sviluppo dell'impresa stessa.

Possono presentarsi situazioni nelle quali l'impresa può avere un'opportunità di crescere dimensionalmente, magari acquisendo un concorrente. In tali situazioni, si rende spesso necessaria una discontinuità: la struttura organizzativa va cambiata per consentire il salto dimensionale. Il modello familiare con molti incarichi in poche mani "fidate" deve via via lasciare posto a un modello organizzativo più articolato. Col crescere della dimensione nasce l'esigenza di dotarsi di nuove funzioni aziendali (area finanza, area marketing, area logistica etc.) che, magari, fino ad allora non erano necessarie e la rete familiare può non essere più sufficiente per coprire queste posizioni di responsabilità.

Per sfruttare le opportunità di accrescimento dimensionale può presentarsi, del resto, un vincolo di risorse finanziarie. Le risorse della famiglia possono essere insufficienti e può diventare necessario reperire nuovi capitali, aprendo, ad esempio, il capitale a nuovi soci, non appartenenti alla famiglia controllante.

Nonostante ciò, ci possono essere anche numerosi vantaggi nelle imprese familiari: la proprietà familiare, in generale, conferisce all'impresa stabilità che le consente di prendere decisioni destinate a massimizzarne il valore nel medio-lungo termine: questa stabilità rende più facili gli approcci con la politica, che possono trasformarsi in commesse, sconti fiscali, agevolazioni di varia natura. Al politico piacciono perché è più facile trovare referenti con cui avviare un dialogo stabile nel reciproco interesse; e, per i proprietari, l'impresa è un modo per entrare nell'establishment del Paese.

Le imprese familiari avrebbero, secondo molti studiosi, il vantaggio di essere più pazienti". Mentre le Public Companies sono soggette alla dittatura delle trimestrali (sulla base delle quali vengono valutate le performance dei manager) e puntano quindi al rendimento di breve termine; le imprese familiari sono più disposte a investire in progetti, come quelli in ricerca tecnologica, particolarmente lunghi e rischiosi, il cui rendimento è differito nel tempo.

A causa della loro visione di lungo periodo, si dice che le imprese familiari siano meno reattive ai cicli economici ed abbiano un costo del capitale inferiore. Nonostante ciò, le imprese familiari hanno di solito livelli di debito/patrimonio netto più bassi ed apportano un ritorno migliore all'investimento originale. Ciò suggerisce una struttura del capitale meglio gestita e un'allocazione più efficiente delle risorse .

È importante che le imprese familiari sviluppino una cultura aziendale forte e condivisa, che promuova i valori e gli obiettivi dell'azienda. Questo può aiutare a mantenere l'impegno dei membri della famiglia verso l'azienda e promuovere una gestione efficace e responsabile dell'impresa.

3. Famiglia Florio (case study)

3.1 Storia dei passaggi generazionali della Famiglia Florio

La storia della famiglia Florio, ambientata nello stesso periodo della famiglia Buddenbrock, inizia in Calabria a metà del Settecento quando Domenico Florio, figlio di Tommaso, di professione fabbro o, come si diceva allora, "forgiario", in quanto forgiava gli zoccoli per i quadrupedi, decide di trasferirsi dal piccolo paesino di Melicuccà del Priorato, alle falde dell'Aspromonte, a Bagnara Calabria, una cittadina sul Mar Tirreno di quasi 6.000 abitanti a una ventina di chilometri dallo Stretto di Messina. Bagnara era all'epoca una zona franca, e per questo attirava gente in cerca di maggior fortuna da tutto il circondario. C'erano diverse attività sia artigianali che commerciali. A bordo di feluche, piccole imbarcazioni a vela, i "bagnaroti" raggiungevano Napoli, Palermo, Messina acquistando e rivendendo merci; Domenico non divenne ricco ma a Bagnara con il suo duro lavoro riuscì a sposarsi, mettere su famiglia, fare ben otto figli, costruire una casa in muratura e comprare anche alcune vigne. Uno dei figli, Vincenzo, continuò l'attività paterna ed ebbe due figli: Paolo e Ignazio.

Nel 1783 un terrificante terremoto colpisce la Calabria, Bagnara viene quasi completamente distrutta e il 60% dei suoi abitanti muore sotto le macerie. Nel 1799 Paolo con il fratello Ignazio, la moglie e altri membri della famiglia decisero di trasferirsi a Palermo, dove acquistarono una drogheria, un negozio dove vendevano direttamente al dettaglio quei prodotti che andavano ad acquistare nel nord Italia o nel sud della Francia. Oggi le drogherie non esistono più, ma a quell'epoca erano un misto di negozio di spezie, erboristeria e farmacia, dove si trovavano rimedi di produzione naturale per curare diversi malanni come anche prodotti coloniali. L'industria farmaceutica ancora non esisteva, ma nelle drogherie si trovavano anche quelli che oggi chiameremmo prodotti chimici, cioè tutta quella serie di prodotti che venivano utilizzati per produrre coloranti e vernici. I Florio utilizzavano il negozio di Palermo anche come deposito e poi tramite dei commercianti rivendevano nelle fiere di paese di tutta l'isola i loro prodotti. Rifornivano gli ospedali e gli studi medici, ma anche le famiglie aristocratiche che cercavano prodotti raffinati e costosi come spezie di utilizzo gastronomico. Gli affari dei Florio andavano a gonfie vele: l'attività di commercio all'ingrosso e al dettaglio di generi coloniali, aromi, prodotti chimici li rese in pochi anni benestanti. Lavorando sodo, grazie alla tenacia, i Florio si fecero strada. Nel 1807 Paolo Florio a soli 35 anni muore, probabilmente di tubercolosi, e lascia in eredità al fratello, alla moglie e ai figli una discreta fortuna.

Ignazio, il fratello minore di Paolo, prese in mano la gestione dell'attività anche per conto dei nipoti e della cognata e continuò a consolidarla. Cominciò a commerciare con Malta, che dopo la conquista inglese nel 1800 era diventata un importante snodo commerciale nel Mediterraneo, dove poteva approvvigionarsi di prodotti come: zafferano, gomma arabica, rabarbaro, cannella, noce moscata, caffè, minio, biacca e via di seguito.

Quando Paolo morì nel 1807, Vincenzo Florio ancora in tenera età venne affidato ad Ignazio. Alla fine del 1800 in Sicilia esistevano circa 21 tonnare. Nel 1828 Ignazio morì e lasciò al nipote Vincenzo una grande fortuna, che egli ebbe la capacità di ampliare e diversificare: Vincenzo estese le attività di Casa Florio fino a creare una grande compagnia di navigazione, una acciaieria, un cantiere navale. Era un imprenditore moderno per quei tempi: nella sola Palermo creò oltre 4 mila posti di lavoro. Inoltre migliorò le condizioni di lavoro per i suoi dipendenti e contribuì a rendere più bella la capitale siciliana. Il teatro Massimo è un esempio degli interventi nel mondo della Cultura e dell'Arte. Nel 1840 veniva costituita anche una nuova società per azioni, la Società Siciliana dei battelli a vapore, dove tra i soci si trovavano l'amico inglese Benjamin Ingham (che sarà fondamentale per lui, diventando il suo mentore), molti nomi dell'aristocrazia palermitana che cominciarono a rendersi conto che i tempi stavano cambiando e occorreva investire nelle nuove attività imprenditoriali. La nuova società collegava inizialmente Palermo con Messina, Napoli e Malta, ma sarà destinata a dare molte soddisfazioni ai Florio.

Gli anni Trenta dell'Ottocento furono un periodo cruciale per i Florio, in cui gradualmente da commercianti cominciano a trasformarsi anche in industriali. Vincenzo aveva individuato alcuni settori molto interessanti nei quali investire, innanzitutto l'industria del pesce. Già lo zio Ignazio aveva preso in gestione alcune tonnare, Vincenzo decise di comprarle e introdusse una grande innovazione sia tecnica che commerciale. Sino ad allora il tonno, come tutto il pesce, veniva conservato in barili sotto sale, ma Vincenzo iniziò a conservare il tonno nell'olio d'oliva e in barattoli di latta, metodo che preservava meglio il prodotto e ne manteneva inalterato il sapore. Si rese conto poi delle enormi potenzialità che aveva l'industria dello zolfo. All'epoca la Sicilia aveva quasi il monopolio europeo di produzione di questo minerale sempre più richiesto dalla nascente industria chimica, soprattutto nei paesi industrialmente più avanzati come l'Inghilterra. Lo zolfo serviva ormai nella fabbricazione dei saponi, del vetro, della carta, dei coloranti, era diventato un prodotto richiestissimo. Vincenzo capì che poteva incrementare il business sia acquisendo direttamente alcune zolfatare, sia finanziando i piccoli produttori che non avevano le risorse per mettere a reddito i loro piccoli impianti.

Gli anni Cinquanta dell'Ottocento furono un periodo di grande espansione dell'attività dei Florio. Innanzitutto Vincenzo investì in una fonderia, la Fonderia Oretea, che per diversi anni stentò a decollare finché non liquidò i soci acquisendone il controllo totale nel periodo in cui cominciava a ottenere la concessione per il servizio postale nel Regno delle due Sicilie, servizio effettuato per mezzo di quelle navi a vapore sulle quali aveva investito intuendo che avrebbero presto sostituito gli ormai lenti e antiquati velieri. Frattanto, mentre cresceva la flotta di navi mercantili, aumentavano anche le necessità di riparazioni e attrezzature che potevano essere fornite dalla fonderia. Nel 1856 il Governo borbonico decise di privatizzare il servizio postale. Vincenzo Florio si aggiudicò la concessione, beneficiando del fatto di aver nel frattempo costituito una nuova società di navigazione che aveva puntato decisamente sui piroscafi a vapore mentre i suoi concorrenti in gran parte ancora utilizzavano i velieri. Nel giro di pochi anni

la nuova compagnia di navigazione gestì, oltre al servizio postale, anche un servizio passeggeri non solo tra le principali città del Regno borbonico, ma anche con le città del nord Italia e del sud della Francia quali Livorno, Genova e Marsiglia . Comprò, inoltre, dei vigneti nell'interland di Marsala, iniziando a produrre quello che fu chiamato "vino inglese", qualcosa di simile allo Sherry, un vino fortificato che veniva prodotto in Andalusia, nella zona di Jerez de la Frontera e che piaceva molto agli inglesi. Quel vino dolce e liquoroso fu chiamato "Marsala" ed ebbe subito un grande successo in tutta Europa e persino negli Stati Uniti. Nel 1860 arrivò in Sicilia Garibaldi con i suoi Mille. I piroscafi dei Florio vennero requisiti per il trasporto delle truppe e, dopo l'annessione al Regno d'Italia, Vincenzo Florio, con assoluta disinvoltura, appoggiò il nuovo regno e, quindi, riottiene le sue navi e ricevette persino dal generale Garibaldi un generoso indennizzo. Il nuovo Stato italiano, con un mercato più ampio e ricco di quello del regno borbonico, apriva a un imprenditore abile come Vincenzo Florio nuove opportunità che non voleva certamente lasciarsi sfuggire. Ottenne nuovamente, sia pure in condivisione con altre compagnie, la concessione per i servizi postali.

Vincenzo Florio morì nel 1868 , ebbe tre figli , di cui un solo maschio: Ignazio prese le redini delle aziende.

Vincenzo Florio fu sicuramente un uomo di qualità rare come lungimiranza , rigore, passione , sacrificio , accanimento all'innovazione e progresso tecnologico e riuscì a trasmettere un'educazione vincente al suo successore.

Pur restando entro i confini della attività già avviate dal padre, anche i traguardi raggiunti da Ignazio influenzarono il destino della Sicilia. Abile e determinato, dopo avere liquidato le quote societarie delle sorelle, si dedicò al rafforzamento delle imprese di famiglia, uscendo pressoché indenne dalla crisi economica globale di fine secolo.

Gli anni Settanta dell'Ottocento furono un decennio importante per l'attività dei Florio. Ignazio consolidò i vari settori d'affari della famiglia e puntò decisamente sul rafforzamento dell'attività armatoriale. In quegli anni accaddero diversi eventi che Ignazio Florio riuscì a sfruttare a suo favore. Il fallimento nel 1876 della società di navigazione Trinacria gli diede l'opportunità di acquistare a prezzo molto conveniente i suoi 13 piroscafi , rafforzando la propria compagnia di navigazione. Nel 1877 furono rinnovate le concessioni statali per i servizi sia postali che di trasporto passeggeri e i Florio ottennero un'estensione dei loro servizi, diventando il primo concessionario nazionale con quasi il 44% del mercato. Nel frattempo, qualche anno prima nel 1869, veniva aperto il canale di Suez dando nuovo vigore ai trasporti marittimi nel Mediterraneo.

In quegli anni si rafforzarono i rapporti tra Ignazio Florio e Francesco Crispi, uomo politico siciliano in grande ascesa ma che svolgeva anche la professione di avvocato per conto di casa Florio. Infine, l'8 novembre del 1877 partiva dal porto di Palermo il primo piroscafo con rotta verso New York, destinazione che sarebbe stata raggiunta dopo 21 giorni di navigazione. Cominciava il grande business del trasporto degli emigranti italiani verso l'America, che nell'ultimo ventennio dell'Ottocento, avrebbe consentito alla compagnia di navigazione dei Florio di ottenere un notevole ulteriore arricchimento .

Nel settembre del 1881 nacque la Compagnia di Navigazione Generale Italiana dalla fusione tra le due principali compagnie di navigazione nazionali dell'epoca, quella dei Florio e quella dei

Rubattino. Questa fusione era stata caldeggiata da Francesco Crispi e dal capo del governo Depretis. Divenne la seconda più grande compagnia di navigazione nel Mediterraneo con una novantina di piroscafi che collegavano una quarantina di città italiane e raggiungevano anche una trentina di porti stranieri, comprese diverse destinazioni transoceaniche. La nuova società assorbiva tutte le concessioni statali in tema di navigazione e poteva competere con le grandi società estere a cominciare da quelle francesi. Nel 1887 la nuova compagnia di navigazione diede una grande prova di efficienza nel trasporto verso il Corno d'Africa delle truppe italiane inviate a conquistare la Somalia e l'Eritrea.

Sotto la guida di Ignazio, le attività della famiglia Florio raggiunsero la massima espansione, mantenendo per quasi trent'anni l'equilibrio tra investimenti, cessioni e consolidamenti patrimoniali necessari per superare i momenti di crisi.

Nel 1866 Ignazio aveva sposato la rampolla di una delle più importanti famiglie aristocratiche di Palermo. Per i Florio si trattava di un salto sociale notevole in cambio del quale dovettero accettare il fatto che la sposa portasse una dote modesta, ma comunque, poiché, in quanto a patrimonio ormai i Florio erano ricchissimi, Ignazio, negli anni successivi, dovette farsi carico anche dei debiti dei suoceri estinguendoli di tasca propria.

Gli anni Settanta dell'Ottocento furono un decennio importante per l'attività dei Florio. Ignazio consolidò i vari settori d'affari della famiglia e puntò decisamente sul rafforzamento dell'attività armatoriale. In quegli anni accaddero diversi eventi che Ignazio Florio riuscì a sfruttare a suo favore. Proseguiva intanto il successo dell'attività peschiera soprattutto grazie allo sviluppo delle tonnare nell'arcipelago delle Egadi (che Ignazio comprò nel 1874). La produzione annua raggiunse nel primo decennio del Novecento la cifra record di oltre 12.000 tonni lavorati ogni anno nonostante sul mercato cominciasse a farsi sentire la concorrenza di produttori spagnoli, portoghesi e tunisini. Ignazio intraprese anche nuove attività: nel 1884 costituì una società che produceva porcellane, la "Ceramica Florio".

Purtroppo, come spesso accade, il destino è crudele e il 17 maggio del 1891, a soli 52 anni, Ignazio Florio muore a seguito di una grave malattia. Egli, a causa della sua morte prematura, non era riuscito a tramettere l'educazione e l'essenza imprenditoriale necessaria ai suoi figli e questo passaggio generazionale tormentato segnò il destino della famiglia.

Ignazio ebbe tre figli: Ignazio, Vincenzo e Giulia. Il primogenito Ignazio fu colui che successe al padre.

Verso la fine del secolo, cominciarono i primi scricchiolii nell'impero dei Florio, con alcune difficoltà finanziarie della compagnia di navigazione. Ignazio pensò di proteggersi dalle difficoltà economiche avvicinandosi alla politica e, con questa intenzione, finanziò nel 1900 la fondazione a Palermo di un nuovo quotidiano che si chiamerà "L'Ora". Favorì anche la nascita del Consorzio Agrario Siciliano del quale assunse la Presidenza, organismo attraverso il quale intendeva mobilitare le forze imprenditoriali e intellettuali dell'isola a difesa degli interessi economici della Sicilia: una sorta di "autonomismo", ante litteram. A cavallo tra Ottocento e Novecento Ignazio Florio avviò diverse nuove iniziative imprenditoriali, il più delle volte con scarso successo e, in alcuni casi, subendo pesanti perdite. Nel 1897 fu costituita una società per la commercializzazione e l'esportazione degli agrumi siciliani che fu chiusa dopo sedici mesi, a causa della crisi di sovrapproduzione a livello internazionale che fece precipitare il prezzo degli agrumi. Andarono male anche gli investimenti per la realizzazione di uno zuccherificio, di una

società per l'esportazione del sommacco siciliano, una pianta che ha facoltà fitoterapiche ma dalla quale si ricavano anche una vernice e una spezia. Male finì anche un investimento per la creazione a Napoli di una nuova compagnia di navigazione ed un altro per la creazione a Roma di una fabbrica di colle e concimi . Nel 1906 l'arrivo della fillossera, una malattia della vite che distrusse i vigneti di tutta Europa, devastò anche l'industria vinicola siciliana mettendo in gravi difficoltà tutto il settore della produzione del Marsala e degli altri vini che si erano aggiunti nel corso degli anni. Nel 1906 Ignazio vendette, a prezzo di saldo, sia il marchio commerciale sia i vigneti e gli stabilimenti. I Florio uscirono da un settore nel quale nei decenni passati avevano prosperato.

Negli anni successivi le spese faraoniche dei fratelli Florio, gli investimenti sbagliati, la crisi di diversi settori portarono a un eccessivo indebitamento con le banche e furono costretti a cedere anche le azioni della compagnia di navigazione: un altro dei settori fondamentali del successo e della ricchezza della famiglia veniva alienato.

Si cominciò gradualmente a vendere proprietà immobiliari e terreni per far fronte al crescente indebitamento.

A metà degli anni Trenta il patrimonio dei Florio era ormai diventato proprietà delle banche e infine quel che restava delle loro società e partecipazioni azionarie fu acquisito dall'IRI, l'Istituto per la ricostruzione industriale messo in piedi da Mussolini per affrontare le crisi industriali seguite al crollo del 1929.

Dell'immenso patrimonio dei Florio non restava più nulla.

La dinastia dei Florio era finita, il loro immenso patrimonio dilapidato e disperso.

3.2 Il destino della Famiglia Florio

Al giorno d'oggi poco è rimasto del grande impero Florio, per esempio, a Marsala ci sono ancora le Cantine Florio. Oggi le Cantine Florio non solo continuano a sfornare prodotti meravigliosi, capaci di rivaleggiare con quelli che la famiglia aveva l'onore di proporre sulle tavole coronate. Non solo: la cantina infatti è diventata redditizia anche dal punto di vista turistico, meta di tutti i turisti amanti del vino che approdano in Sicilia . Le cantine hanno infatti accolto quasi 50mila visitatori, nel corso del 2019, rilevando un costante incremento nel numero di ospiti stranieri (+13%), soprattutto di lingua francese e concentrati nei mesi di settembre e ottobre. Nello stesso anno, il fatturato derivante dalle visite guidate, dagli eventi in cantina e dal wine shop interno ha superato il milione di euro.

Il Cantiere navale di Palermo, stabilimento che, tuttora, è il più grande complesso cantieristico del Mediterraneo per la trasformazione e le riparazioni navali, era stato voluto dai Florio proprio per supportare l'attività della loro storica acciaieria, la prima dell'isola. Nel 1984 la Fincantieri, con un radicale processo di riorganizzazione , ha rilanciato lo stabilimento siciliano.

Dopo anni di restauro nel 2010 la tonnara di Favignana è tornata accessibile, diventando uno splendido esempio di archeologia industriale.

Inoltre , in ambito automobilistico, si corre ancora la Targa Florio, voluta nel 1906 da Vincenzo, fratello di Ignazio. La Targa Florio è la corsa più antica del mondo. E' un evento, a livello planetario apprezzato da tutti gli appassionati di automobilismo ed è stato il centro delle competizioni mondiali su strada per moltissimi anni .

Conclusioni

C'è una marcata differenza nei passaggi generazionali della famiglia.

I Florio erano riusciti a passare indenni anche ai cambi di regime: Vincenzo, che era un uomo pragmatico, sostanzialmente disinteressato alla politica, si era subito schierato dalla parte di coloro che appoggiavano l'Unità d'Italia, nonostante la sua famiglia avesse fatto fortuna durante il periodo Borbonico: ma, come si sa, business is business, gli affari sono affari, oggi come allora. Egli aveva studiato e viaggiato in Italia e in Europa per imparare il mestiere ma anche per prendere contatti. Vincenzo diventò grande amico e socio in affari di un abile imprenditore inglese, Benjamin Ingham. Costui era il rampollo di una famiglia di industriali inglesi che possedevano una fabbrica di tessuti a Leeds. Ingham fu fondamentale per Vincenzo e per la crescita della famiglia Florio .

Vincenzo Florio rappresenta la seconda generazione di questa famiglia di imprenditori, è un uomo brillante, intuitivo ed ambizioso, un "duro", uno di quei personaggi che non ha paura di nulla e di nessuno , che ha a disposizione già una discreta fortuna, ma che viene ancora trattato con disprezzo dalla sonnacchiosa aristocrazia palermitana che lo definiva un "facchino fortunato". Quel ceto aristocratico, che viveva nell'ozio dilapidando le proprie fortune, disprezzava i nuovi borghesi come i Florio che avevano accumulato ricchezze non per diritto di nascita ma grazie al loro ingegno e al duro lavoro e ma ai quali spesso dovevano ricorrere per farsi prestare somme di denaro. Quel disprezzo che un'aristocrazia decadente e decaduta riversava sui Florio era largamente ricambiato, come disse nel 1866 di fronte a una commissione parlamentare d'inchiesta Vincenzo: «L'ozio divora questa popolazione; l'ambizione la rovina; il lusso, la morbosa mania di tenere carrozza, è veramente sproporzionata rispetto ai mezzi che si hanno. Difficile trarla ad applicarsi all'industria e a un attivo commercio». Vincenzo Florio è stato sicuramente un uomo di qualità rare, un visionario che ha cambiato le sorti d'Italia e d'Europa dell'Ottocento.

Arrivato da Bagnara Calabria, Vincenzo conosceva benissimo le difficoltà e i sacrifici ad emergere in un ambiente nuovo e ha dovuto "farsi le ossa" per riuscire ad emergere ; dedicò moltissimo tempo alla crescita e all'educazione di suo figlio Ignazio , avvicinandolo da bambino e facendogli respirare l'aria dell'azienda che avrebbe dovuto guidare alla di lui morte. Tutto ciò è sicuramente un esempio di passaggio generazionale vincente, in cui il processo si è svolto perfettamente, dove l'evoluzione del percorso personale del successore è avvenuta in parallelo alla crescita dell'azienda stessa.

Ignazio Florio è diverso da suo padre, è meno impulsivo e più riflessivo ma altrettanto abile negli affari. I Florio ormai frequentano l'alta società non soltanto italiana ma internazionale. Sono l'unica famiglia palermitana ad avere un proprio yacht, il Mary Queen, con il quale scorrazzano

per tutto il Mediterraneo. Nel 1887 vengono invitati a Londra per il giubileo della Regina Vittoria. Sono ormai una delle più rinomate e ricche famiglie borghesi d'Europa.

Una sintesi perfetta della lotta che ci fu per tutto l'Ottocento tra le vecchie classi aristocratiche abbarbicate nella difesa antistorica dei loro antichi privilegi e la nuova borghesia industriale e commerciale, la nuova classe emergente che, dopo la Rivoluzione francese non accettava più il vecchio mondo dove pochi privilegiati vivevano sulle spalle di chi faticava. La borghesia è la nuova classe emergente, è il motore dello sviluppo capitalistico. Vincenzo appartiene alla classe borghese, mentre per il figlio e ancora maggiormente il nipote vivranno molto a contatto con la classe nobile italiana ed europea e alla lunga questo sarà un male per le sorti dell'azienda.

Ignazio muore prematuramente, senza aver delineato un progetto particolare per il suo erede nella guida dell'azienda. La scomparsa di Ignazio è il punto di svolta dell'intera saga dei Florio. I suoi figli Ignazio, Vincenzo e Giulia sono ancora troppo giovani. Giulia, l'unica donna, era fuori dalla gestione delle aziende. Ignazio, il primogenito, aveva 23 anni ed era un giovane inesperto, dissoluto, arrogante e presuntuoso come sono spesso i rampolli di ricche famiglie che sono cresciuti negli agi. Nel 1893 si sposerà con una donna bellissima e di grande fascino, Donna Franca Florio detta la regina di Palermo.

.Come noto per mettere assieme una fortuna ci vuole fatica, impegno e anche parecchio tempo ma per dilapidarla si fa presto.

La fortuna è un'amante capricciosa, e, se poche generazioni erano bastate a imporsi, ne bastò una scellerata per perdere tutto, compresa la memoria.

Bisogna tener conto che i tempi stavano cambiando, il progresso tecnico portava in primo piano nuovi settori produttivi; nel mondo dei trasporti nasceva l'industria automobilistica e quella aeronautica, si sviluppava il settore elettrico e quello delle comunicazioni, con l'invenzione del telefono e del cinematografo, si sviluppavano enormemente l'industria chimica e quella farmaceutica. Verso la fine dell'Ottocento anche l'Italia si avviava verso una fase di sviluppo industriale, concentrato però nel Nord Italia, nelle regioni occidentali. Piemonte, Liguria e Lombardia, la Sicilia è in fondo una regione periferica, per molti versi arretrata, con scarse dotazioni infrastrutturali. Certo una famiglia molto ricca come i Florio avrebbe potuto riconvertire le sue attività, investire in nuovi settori, ma alla guida ci sarebbero voluti imprenditori capaci e tenaci e non giovinastri scapestrati e viziosi.

La vita dei due coniugi Florio più che quella di una famiglia di imprenditori devoti al lavoro e alla gestione delle loro imprese è quella di due aristocratici che trascorrono le loro giornate in giro per l'Europa tra un ricevimento e l'altro, frequentando gli alberghi più esclusivi e spendendo una fortuna. Una capitale, europea, di frontiera, dove arrivano Re, principi, imperatori, nobili e aristocratici da tutta Europa. Nelle feste, nelle sontuose riunioni mondane, si coglie il carattere di una città brillante, nuova. E al centro di ogni festa o riunione pubblica ci sono i Florio, in particolare Franca Florio, la moglie di Ignazio. Nel giro di tre anni diventa la protagonista assoluta della vita mondana di Palermo e affianca il marito nella vita di relazione: organizza cene e banchetti in onore dei banchieri Rothschild, di cui Florio è il rappresentante in Sicilia, e poi Emanuele Filiberto di Savoia con la principessa Elena D'Orleans, e soprattutto il Kaiser Guglielmo II ormai amico di famiglia. Frequentano casa Florio i maggiori esponenti culturali dell'epoca, come D'Annunzio, Leoncavallo, Caruso.

I Florio avevano perso il loro tocco magico o forse le capacità imprenditoriali non si ereditano come le fortune.

Tutte queste situazioni portarono alla fine dell'impero Florio, una famiglia che aveva conquistato un successo planetario e che in pochissimo tempo vide tutti i beni, aziende e sacrifici andare in fumo in un tempo brevissimo.

I due passaggi generazionali dell'azienda sono l'esempio perfetto di un passaggio generazionale vincente e un passaggio generazionale perdente.

Ignazio Florio jr a differenza del padre non aveva le capacità comportamentali richieste per portare avanti l'attività di famiglia, pochissima esperienza di gestione aziendale, e ancora meno motivazione e attitudine al duro lavoro, vista la ricchezza smisurata che permetteva a lui e alla sua famiglia di poter vivere tranquillamente e nel lusso senza particolari sforzi.

Bibliografia

Bernardo Bertoldi, Fabio Corsico – “Manager di Famiglia: storia di imprese familiari e manager di successo”

Stefania Auci – “I leoni di Sicilia”

Stefania Auci – “L'inverno dei Leoni”

Archivio storico Famiglia Florio(Sicilia letteraria)

Assoholding Rivista

Thomas Mann – “I Buddenbrock :decadenza di una famiglia”

Pino Casamassima – “I Florio : la vera storia”

Rai– I Florio: la grande storia dei Vicere di Palermo

Ringraziamenti

Grazie alla mia famiglia, ai miei genitori, a mia sorella , ai miei cugini, ai miei zii e ai miei nonni, in special modo a chi non c'è più che avrebbe meritato di vedermi tagliare questo traguardo.

Ringrazio i miei amici e il mio fantastico gruppo di Luiss Theatre che ha reso indimenticabile questa esperienza.

Infine grazie alla Luiss, è stato un onore essere uno studente di questa università.

