



IL CASO ——— Melegatti® ———

Corsi di laurea magistrale in: Economia, Finanza e Impresa - Strategic management e Marketing digitale

La storia: nascita e sviluppo di un'azienda centenaria

Le tappe del successo di Melegatti

- La **Melegatti 1894 S.p.A.** è un'azienda dolciaria italiana con sede a San Giovanni Lupatoto (Vr) specializzata nella produzione di pandoro, colombe pasquali, torte e croissant. Fra i suoi prodotti, quello di punta rimane e rimarrà negli anni il pandoro.
- Si tratta dell'azienda che ha «inventato» il pandoro (*pan de oro*). Ed infatti, nel 1984, Domenico Melegatti fondatore della omonima impresa ricevette il certificato di Privativa industriale dal Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio del Regno d'Italia per averne inventato il nome, la forma e la ricetta.
- Nasce un prodotto che può essere realizzato in serie nei laboratori attrezzati. Il successo è immediato e, negli anni, Melegatti cresce anche dopo la scomparsa nel 1914 del suo fondatore.
- Lo sviluppo della Melegatti va di pari passo con quello dell'Italia tra anni Cinquanta e Sessanta. L'Italia degli anni 50 vive infatti una profonda trasformazione sociale: da paese agricolo diventa una nazione industriale e l'aumento del reddito familiare porta il pandoro fuori dallo status di prodotto di lusso.
- Nel 1951 venne aperto il primo stabilimento industriale a produzione automatizzata. Grazie alle nuove tecnologie industriali la società veronese può abbattere i prezzi, potendo così diffondere i suoi prodotti anche nei supermercati che cominciarono ad aprire sul territorio nazionale.
- Alla fine della Seconda Guerra Mondiale, la "Casa del Pandoro Melegatti" assume la forma giuridica di Società a responsabilità limitata.
- Nel 1983 viene inaugurato il nuovo stabilimento a San Giovanni Lupatoto
- Nel 2017 viene inaugurato un secondo stabilimento per la produzione di prodotti ricorrenti a San Martino Buon Albergo.

L'assetto societario e la governance

Il duopolio della governance Turco/Ronca



EMANUELA PERAZZOLI

Alla morte di Domenico (1914) la guida dell'azienda passa a Virgilio Turco, uno stretto collaboratore di Melegatti che gestiva il negozio aperto a Milano e che aveva sposato la sua unica erede: la nipote Irma Barbieri.

Alla morte di Turco, l'azienda passa ai figli Antonio, Giuseppe, Carolina. Quest'ultima sposa Giulio Ronca, matrimonio che pone le premesse per l'ingresso nell'azionariato di un secondo ramo di eredi. I Turco e i Ronca sono due pattuglie di azionisti portatori di strategie e visioni diverse, ciascuna in possesso di una quota pari al 50 % e obbligo di firma congiunta per tutti gli atti societari.

Questo assetto amministrativo, se pur paralizzante, tiene senza particolari scossoni fino al 2005, quando muore Salvatore Ronca (figlio di Carolina e Giulio Ronca), che fino a quel momento, come spiega *Repubblica*, era stato

“...capace di stemperare le tensioni tra le due famiglie che si dividono la proprietà, i Ronca e i Turco. Scomparso lui, sono iniziati a volare gli stracci. Cause legali tra soci, lotte intestine”.

Subentra come amministratore unico Emanuela Perazzoli, la vedova di *Salvatore Ronca*, che in poco tempo con l'acquisto di quote societarie dal ramo familiare dei *Turco*, acquisisce il controllo. Nel dicembre 2008, Emanuela Perazzoli, insieme alla sorella Gigliola, raccoglie il 68% delle quote dell'azienda e elegge la vedova di Ronca a Presidente del CdA e A.D. Si rompe così il duopolio che fino a quel momento aveva retto la Melegatti.

Una delle questioni che anima maggiormente il conflitto è quella della vendita del pacchetto di controllo alla famiglia Varasi (al controllo del marchio emiliano Battistero). Vendita contro la quale la compagine perdente in Melegatti, quella che fa capo a Michele Turco con i fratelli, si batte allo strenuo. Il logoramento porta all'estromissione di quest'ultimo, storico responsabile della produzione, che sarà definitiva nel 2012.

La fase precedente allo scoppio della crisi

La ripresa nel 2009

Quella che la Perazzoli si trova a governare è una azienda con molte criticità fra cui le perdite da ripianare accumulate durante gli anni di scontri.

Nel **2008** il fatturato è di circa 60 mln, ma il risultato economico è di - 4,6 mln di euro.

Il maggiore problema è la grande distribuzione che impone prezzi insostenibili con l'obiettivo della qualità.

Poi c'è la pressione del maggiore concorrente, la Bauli, azienda di rilevanti dimensioni (220 mln fatturato) che ha già affrontato lo spostamento sui prodotti continuativi (non natalizi o pasquali)

La nuova gestione si concentra su qualità ed efficienza nei mercati domestici. Lo sviluppo del mercato estero viene rimandato, contando sulla forza del «passa parola».

Gli sforzi della gestione consentono di invertire il trend negativo.

Nel 2009 l'azienda torna all'utile, senza ridurre la qualità, attuando un piano di risparmi e di recupero di efficienza in tutte le fasi industriali: energia, personale, acquisti di materie prime. Vengono realizzati investimenti in nuovi macchinari per snellire e accelerare le procedure di confezionamento. Le nuove politiche commerciali programmano il passaggio ai prodotti continuativi.

Gli anni dal 2010 al 2014



Nel **2010** la Melegatti costituisce la Nuova Marelli srl tramite la quale conduce in locazione l'azienda dolciaria Marelli, azienda che poi acquista definitivamente nel 2013

Nel **2012** viene lanciata la nuova linea di merendine Morbidi Risvegli e Granleggeri ed un completo restyling del packaging dei prodotti tradizionali da ricorrenza.

Nel **2012** la perdita è pari a oltre 900 mila euro;

Nel **2013** lancia due nuovi prodotti, **la pastiera e il babà**, dolci che presenta come fedeli alle ricette originali. Ma si tratta di dolci non coerenti con la vera tradizione napoletana, per cui vengono subito ritirati dal mercato.

Nel **2013** la quota export passa al 9% (4% nel 2009)

Nel **2013** si torna all'utile per 853 mila euro.

Nel **2014** la perdita è di 254 mila euro



La strategia di marketing: il testimonial

Per invertire la tendenza al ribasso delle vendite l'azienda ha scelto testimonial che non si identificavano con il suo brand e promosso campagne social dall'esito contrario a quello desiderato, perdendo la sua focalizzazione

Nel 2014 l'azienda sceglie come testimonial Valerio Scanu ex concorrente del talent di Maria De Filippi Amici, a cui nel 2015 viene dedicato addirittura un Pandoro in edizione limitata.

Campagna pubblicitaria : «una giornata tipo con *Scanu* e il suo staff durante il suo tour»

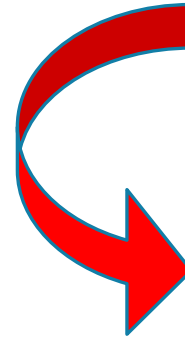
La Melegatti è sponsor ufficiale dei tour di Valerio Scanu

Gli spot pubblicitari dei nuovi prodotti, i croissant «Gran Leggeri», una linea rivolta ad un pubblico di consumatori evoluti che sta attento a quello che mangia, vedono protagonista il cantante.

Si tratta di una scelta rappresentata con il fine di avvicinarsi ad un pubblico giovanile ma probabilmente dettata da relazioni personali. Si tratta di un investimento oneroso senza ritorni.

La strategia di marketing: la campagna social

Pochi mesi dopo, sempre nel 2015, viene pubblicato sui social un messaggio pubblicitario con tendenze omofobiche che scatena polemiche ed un tamtam mediatico che produce molti danni reputazionali



**Subito trasformata
nella seguente**



La strategia di marketing: la presa di distanza

Il messaggio di correzione è risultato peggiore dell'errore in quanto la presa di distanza dell'azienda dall'accaduto, ha fatto apparire la Melegatti del tutto incompetente e incapace di gestire il proprio settore promozionale



Non sono peraltro gli unici errori se teniamo conto che nel 2013 l'azienda aveva dovuto ritirare dal mercato i due nuovi prodotti, la pastiera e il babà che aveva spacciato per dolci conformi alle ricette originali .

Il 2015 e il 2016

- Fra il **2015** e il **2016** per la nuova produzione di “lievitati da forno continuativi” l’azienda, attraverso la controllata Nuova Marelli srl, acquisisce un nuovo stabilimento a San Martino Buon Albergo (Vr) di 21.000 mq, dotato di macchinari e tecnologie all’avanguardia, specializzato nella produzione di *croissant*, con una potenzialità produttiva di 33.000 pezzi all’ora. Si tratta di una dimensione che può consentire alla Melegatti di produrre per conto di altre imprese del settore alimentare.
- Nello stabilimento storico a San Giovanni Lupatoto si continuano invece a produrre i “prodotti lievitati da forno da ricorrenza” (Natale e Pasqua),
- Per supportare la realizzazione dell’investimento (pari a circa 15 milioni di euro) Melegatti ha finanziato la controllata per circa 9,5 mln di euro, contraendo prestiti e attingendo alle proprie risorse finanziarie di breve
- Per la realizzazione di queste strategie Melegatti non ha cercato partner o investitori.
- Nel **2015** il valore della produzione è pari a 53, 5 mln di euro e l’utile 33.025.
- Nel **2016** il valore della produzione scende a 45.5 mln con una perdita di 4,117 mln . I debiti, prevalentemente a breve, sono pari a circa 43,6 mln. L’organico è di circa 367 dipendenti di cui 300 sono stagionali

La crisi, i tentativi di salvataggio, il fallimento

Il 2017: l'emersione dell'insolvenza

A **maggio 2017** viene avviata la produzione nel nuovo stabilimento, ma subito si manifesta una carenza di liquidità. Le banche chiedono il rientro dei prestiti.

Ad agosto 2017 l'azienda smette di pagare gli operai e non riesce più ad acquisire gli approvvigionamenti di materie prime

A ottobre 2017 l'azienda ferma la produzione e mette i dipendenti in CIG

L'azionista di minoranza Michele Turco, sorretto da una cordata si dice pronto ad assumere il comando e ricapitalizzare l'azienda. Nel frattempo avanza contestazioni per la mancata convocazione dell'assemblea e l'omessa presentazione del bilancio 2016.

L'azionariato di maggioranza dichiara che la crisi è circoscritta ai conflitti interni, che la la posizione finanziaria non è grave e che il marchio è molto forte. Nomina un advisor per presidiare il tentativo di scalata dei Turco e predisporre il piano di rilancio.

Quali sono le possibili soluzioni?

Serve un soggetto terzo che apporti le risorse necessarie (a titolo di rischio o di credito) per garantire la continuazione dell'attività aziendale su cui si fonda la possibilità di assicurare un apprezzabile soddisfacimento dei creditori pregressi.

Si deve quindi:

- garantire la prosecuzione della produzione durante le imminenti campagne natalizie e pasquali, condizione necessaria per evitare il delisting nella GDO, per preservare il valore del marchio, asset fondamentale dell'azienda;
- privilegiare interventi volti alla risoluzione integrale della crisi evitando soluzioni transitorie, non ordinate al definitivo e completo superamento dello stato di crisi (affitto di azienda, trasferimento di rami).

All'esito delle trattative, il CdA individua due società di gestione del risparmio (ADVAM e ABALONE) che propongono un intervento congiunto di risanamento sulla base del quale il **7 novembre 2017** La Melegatti deposita presso il Tribunale di **Verona** una domanda di concordato preventivo in bianco.

La proposta di risanamento dall'azienda

Intervento di un partner (due SGR Abalone e Advam) con erogazione di finanzia di breve termine prededucibile per 16 mln al fine di consentire la prosecuzione dell'attività aziendale per la campagna natalizia (6 mln) e pasquale (10 mln) nelle more dell'omologazione dello strumento concorsuale che l'azienda adotterà.

Successivamente in esecuzione dello strumento accordato, il fondo Open Capital Fund acquisirà la quota di controllo del capitale secondo quanto stabilito dall'accordo quadro in corso di definizione

Nodi centrali del salvataggio

- il **Minipiano Natale 2017** in quanto l'assenza del prodotto Melegatti pregiudicherebbe anche la campagna di Pasqua e porterebbe alla cessazione dell'impresa, con svilimento dell'avviamento, del marchio e dell'azienda tutta; viene ipotizzato in sostanziale pareggio, con un Ebitda pari a zero atteso che l'obiettivo della continuità aziendale non il guadagno ma la conservazione dell'integrità aziendale.
- La **finanza prededucibile** (mutuo chirografario di 6 mln da rimborsare al 31/03/2018) necessario non per soddisfare i creditori ma per evitare il pregiudizio imminente ed irreparabile dell'azienda rappresentato dalla cessazione dell'impresa.

La leva finanziaria è indispensabile ad ottenere con urgenza materie prime, confezionamento e logistica distributiva e prestazioni di lavoro.

La ratio di questo tipo di supporto finanziario è quella di traghettare l'impresa nella fase di predisposizione del piano di risanamento, assicurando così la copertura indispensabile nel solo tempo intercorrente fra il deposito della domanda e la scadenza del termine fissato dal tribunale per la presentazione del piano.

Le condizioni per l'ammissione del Mini Piano 2017

Il piano deve essere condiviso dalle parti in gioco. Al tavolo aperto presso la Prefettura partecipano organizzazioni sindacali, advisor aziendali, consulenti della SGR, commissari giudiziali

Valutazione delle SGR: accettazione dei termini del prestito, e dell'accordo quadro, in subordine alla verifica della possibilità di realizzare la campagna natalizia e agli esiti della due diligence aziendale;

Valutazione delle organizzazioni sindacali: rientro in azienda dei lavoratori senza le mensilità arretrate e con la corresponsione delle mensilità di novembre (certa) di dicembre (possibile);

Valutazione dei commissari giudiziali nominati dal Tribunale: fattibilità economica del Mini Piano, della sostenibilità del rimborso dei finanziamenti urgenti e prevedibili e del non aggravamento del dissesto.

All'esito della discussione fra le diverse parti, la fattibilità del minipiano proposto viene condivisa.

La domanda di concordato preventivo in bianco viene ammessa dal Tribunale: l'azienda ha 120 giorni di tempo per presentare o il piano di ristrutturazione dei debiti o il piano di concordato preventivo. Il piano deve ipotizzare il rientro dei debiti per ciascun creditore e deve essere accettato dai creditori che detengono il 60% del debito totale.

In alternativa il Tribunale decreterà il fallimento.

Il 20 novembre 2017 I dipendenti di Melegatti tornano al lavoro

In meno di tre settimane la Melegatti confeziona e vende un milione e mezzo di prodotti .

Viene lanciata una campagna social per promuovere l'acquisto dei pandori Melegatti al fine di salvare l'azienda e i suoi dipendenti. Il lancio dell'hashtag #NoiSiamoMelegatti ottiene una forte risposta e tanti messaggi di solidarietà.

Tutto si sviluppa sui canali social, all'interno dei profili privati e tramite catene su Whatsapp, realizzandosi più che come fenomeno social, come l'essenza del marketing virale. Dimostra inoltre la fiducia ancora esistente nel marchio Melegatti da parte dei consumatori.

La campagna social non è sufficiente a risollevare l'azienda per il ritardo con cui i dolci prodotti arrivano sugli scaffali della grande distribuzione, dove sono già in atto le promozioni per smaltire il magazzino. Per evitare di lavorare in perdita i prodotti vengono venduti direttamente allo spaccio aziendale, dove si recano acquirenti disposti a comprare pezzi anche con cartoni ammaccati pur di contribuire al rilancio in un marchio in cui ancora credono.

La cassa integrazione viene quindi prima ripristinata, e poi nuovamente ritirata.

Nel frattempo un altro investitore, il Gruppo Hausbrandt Trieste 1892 azienda veneta operante nel settore del caffè e delle torrefazioni, fa pervenire una manifestazione di interesse all'acquisto dell'azienda, mettendo a garanzia un assegno da 1 mln di euro per finanziare la campagna di Pasqua.

La campagna #NoiSiamoMelegatti



Lo stop alla campagna di Pasqua

L'8 gennaio il Tribunale non autorizza la campagna pasquale.

Il motivo è l'assenza dei tempi tecnici per produrre 300 mila colombe entro il 7 marzo, data di scadenza del piano di risanamento

Il personale rimane quindi in cassa integrazione ordinaria, per la mancanza della produzione e la scadenza dell'ammortizzatore sociale è per il 30 aprile.

Il Gruppo Hausbrandt si mette *al lavoro per redigere il piano di ristrutturazione del debito* ma così come avvenuto per il fondo maltese anche il Gruppo Hausbrandt si defila scoprendo che i debiti della Melegatti, allora dati attorno ai 27 milioni di euro (12 milioni di debiti verso i fornitori, 10,5 verso le banche, 5 milioni di stipendi e contributi non pagati), man mano che i commissari approfondiscono le loro analisi, stanno lievitando.

Al 7 maggio 2018, termine ultimo per la presentazione del piano di risanamento, non risulta pervenuta alcuna proposta.

L'8 maggio arriva una ulteriore manifestazione d'interesse dal **fondo americano De Shaw Co con** sede europea a Londra che si dice pronto ad investire 22 milioni di euro subito, garantire i posti di lavoro e riaprire pure la fabbrica collegata della Nuova Marelli a San Giovanni Lupatoto.

Nella speranza che il Tribunale acconsenta ad una proroga acquisendo la nuova proposta avanzata i dipendenti dell'azienda lanciano un appello comperando una pagina del quotidiano di Verona :

«La Melegatti siamo noi. Noi rappresentiamo la parte onesta, credibile e seria; noi siamo coloro che fino ad oggi con dignità, sacrificio e senso del dovere – aggiungono – hanno mantenuto in vita l'anima dell'azienda, il suo lievito madre e allo stesso modo stiamo tenendo in vita la speranza».

In realtà quella del fondo americano è solo una lettera di intenti che il Tribunale non può prendere in considerazione

La dichiarazione di fallimento

Il 29 maggio 2018, il Tribunale di Verona dichiara il fallimento della storica società, a causa di debiti pregressi di circa 50 milioni di euro.

Il Tribunale non concede proroghe al concordato ed accoglie l'istanza di fallimento presentata dal pubblico ministero, alla luce del grave stato di insolvenza della Melegatti, in presenza del quale, vanno perseguiti possibili reati fallimentari e possibili azioni di responsabilità civile nell'interesse dei creditori.

Il tempo intercorso dall'insorgenza della crisi ha visto l'alternanza di figure di finanziatori o di investitori che non sono riuscite a utilizzare in modo proficuo il tempo concesso dal Tribunale di Verona per sanare il debito e far ripartire l'attività aziendale.

E, comunque, in tutto il periodo in cui la fabbrica è rimasta chiusa, due lavoratori, a cui è stata assegnata l'onorificenza di Cavalieri del lavoro, andavano ogni giorno in fabbrica presidiare il lievito madre da tener vivo rimpastandolo e conservandolo come si è fatto dal 1894. Ai dipendenti che hanno presidiato il lievito madre.

Fallisce così un'azienda simbolo di una città e di un territorio.



Melegatti, il lievito madre di 124 anni fa salvato da due operai. I social: «Nominateli Cavalieri del lavoro»

[Visita >](#)