

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

IL CASO MELEGATTI - PRIMA PARTE: LA CRISI

1. La storia: nascita e sviluppo di un'azienda centenaria

La **Melegatti 1894 S.p.A.** è un'azienda dolciaria italiana con sede a San Giovanni Lupatoto, in Provincia di Verona, specializzata nella produzione di pandoro, colombe pasquali, torte e croissant. Fra i suoi prodotti, quello di punta rimane e rimarrà negli anni il pandoro. La Melegatti è infatti l'azienda che nel 1894 inventò e brevettò questo dolce (nome, forma e ricetta) e non a caso lo slogan di casa Melegatti recita "Il Pandoro Originale dal 1894".

Si tratta di un'azienda che ha avuto una straordinaria longevità, la cui attività ha attraversato la storia dell'industria dolciaria italiana, dal brevetto del pandoro all'industrializzazione e all'internazionalizzazione della produzione.

Domenico era un figlio d'arte: suo padre aveva una pasticceria dove già da studente lavorava mostrando sin da subito una predisposizione alla creazione dei nuovi prodotti. La sua idea vincente fu quella di reinventare la tradizione veronese legata al un dolce natalizio mixandola con la ricetta del "pane di Vienna", un antenato del croissant.

Il "pan de oro" nasce infatti dalla rivisitazione di un dolce tradizionale legato al Natale, preparato nella notte della vigilia dalle contadine che attendevano l'alba preparando il **levà**, un impasto di pane lievitato con uvetta, mandorle e pinoli. Melegatti aggiunse a questa ricetta una maggior quantità di lievito, uova, burro e zucchero ed eliminò gli altri ingredienti quali mandorle e granelli di zucchero, che considerava controproducenti per la lievitazione. Realizza così un impasto che richiede oltre dieci ore di lievitazione e 6-7 cicli di impasto, per un totale di circa 36 ore di lavorazione.

Per cuocerlo in modo uniforme, Melegatti inventa e progetta uno speciale "forno a calore continuo". Dota i propri locali di un sistema di ventilazione e riscaldamento in grado di controllare la temperatura e l'umidità. Crea anche

uno speciale stampo metallico per dare al pandoro l'originale forma di piramide tronca con la base a stella a otto punte.

Ci sono tutti i requisiti per la realizzazione di dolce che poteva essere realizzato in serie dai pasticceri e in laboratori attrezzati.

Il successo è immediato e, come spesso capita per le invenzioni ben riuscite, in molti tentarono di imitarlo.

La data di nascita ufficiale del pandoro viene ritenuta quella del 14 ottobre 1894, quando il pasticcere 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. L'esclusiva concessa fu di soli 3 anni a far data dal 31 Dicembre 1894 (oggi i brevetti hanno una durata di 20 anni). Ma per Domenico l'importante non era la durata dell'esclusiva, ma era aver ottenuto tale riconoscimento dallo Stato.

In realtà Domenico Melegatti **aveva** avanzato domanda di privativa industriale per risolvere i contrasti, anche legali, con altri pasticceri veronesi che rivendicavano la paternità del dolce. Melegatti decise di sfidarli, invitandoli a divulgare la vera ricetta del pandoro. In premio una grossa somma: mille lire. Nessun pasticcere si presentò.

Forte di un prodotto vincente, negli anni Melegatti cresce anche dopo la scomparsa nel 1914 del suo fondatore.

Il suo sviluppo 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 e nel 2017 viene inaugurato un secondo stabilimento per la produzione di prodotti ricorrenti.

2. L'assetto societario e la governance

Il successo della Melegatti è, sicuramente, legata alla figura dell'inventore del Pandoro, Domenico Melegatti ma il consolidamento del marchio nel tempo è anche riconducibile al suo primo successore, Virgilio Turco.

Domenico non aveva eredi diretti e alla sua morte (1914) l'azienda passò in mano ad una nipote, Irma Barbieri, sposata con Virgilio Turco, uno stretto collaboratore di Melegatti che gestiva il negozio aperto a Milano. Turco si mise alla guida della fabbrica dando il primo impulso allo sviluppo della Melegatti, all'epoca operante ancora nel laboratorio in via Raggio di Sole a Verona.

Alla morte di Turco, l'azienda passò ai figli Antonio, Giuseppe, Carolina, quest'ultima sposata con Giulio Ronca, matrimonio che pone le premesse per l'ingresso nell'azionariato di un secondo ramo di eredi, i Ronca. Due pattuglie di azionisti portatori di strategie e visioni diverse, che, negli anni, si ritrovarono a gestire una convivenza già difficile per sua natura: ciascuna in possesso di una quota pari al 50 % e obbligo di firma congiunta per tutti gli atti societari. Assetto che paralizza e di solito porta alle contese.

Questo assetto amministrativo tiene senza particolari scossoni fino al 2005, quando muore Salvatore Ronca (figlio di Carolina e Giulio Ronca), che fino a quel momento aveva pilotato l'azienda e che, come spiega *Repubblica*, era *"...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 acquisisce la maggioranza grazie all'acquisto di quote societarie dal ramo familiare dei *Turco*. 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 il conflitto è quella della vendita del pacchetto di controllo alla famiglia Varasi che controlla il 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.

3. La fase precedente allo scoppio della crisi (2008-2016)

Quella che la Perazzoli si trova a gestire è una impresa con molte criticità. Gli anni di scontri hanno portato anche perdite che l'azienda deve ripianare.

Nel **2008** la Società fattura 60 mln e ha chiuso con una perdita di 4,6 mld di euro.

E' la grande distribuzione che rappresenta il maggiore problema perché costringe l'azienda a fare dei prezzi insostenibili per il suo livello di qualità al quale non si vuole rinunciare.

La società soffre la concorrenza di Bauli, un altro produttore dolciario fondato da un ex dipendente Melegatti che è però già un gigante e che ha da tempo diversificato la produzione, ben comprendendo che per sopravvivere bisognava spostarsi dai prodotti natalizi a qualcosa che si potesse vendere tutto l'anno. Il 70% della produzione Melegatti è il Pandoro.

Gli sforzi della nuova gestione riescono ad invertire trend negativo.

Si cerca di recuperare i margini riducendo i costi e aumentando l'efficienza in tutte le fasi industriali, dall'energia, al personale fino agli acquisti di materie prime. Vengono realizzati investimenti in nuovi macchinari per snellire e accelerare le procedure di confezionamento.

Nel **2009** l'azienda torna all'utile e comincia a programmare il passaggio ai prodotti continuativi.

Nel **2010** la Melegatti costituisce acquisisce la Nuova Marelli srl con 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 tentativo di diversificare l'azienda lancia due nuovi prodotti, **la pastiera e il babà**, dolci che presenta come fedeli alle ricette originali. Ma siccome si tratta di dolci che non hanno niente a che vedere con la vera tradizione napoletana, dopo poco vengono ritirati dal mercato.

Viene avviato lo sviluppo del mercato estero, sino a quel momento non affrontato, e gestito solo attraverso il passaparola. La quota export passa dal 4% nel 2009 al 9% nel 2013.

Il fatturato sino al 2014 si è sempre mantenuto intorno ai 55 mln di euro. Ma i risultati economici sono altalenanti.

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

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

Nel 2014 la perdita è di 254 mila euro

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),

Melegatti ha finanziato per circa 9,5 mln di euro la controllata Nuova Marelli nella realizzazione del significativo investimento (pari a circa 15 milioni di euro). Per questo ha dovuto contrarre prestiti e attingere alle proprie risorse finanziarie di breve

Si tratta di strategie per le quali 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.

In questa anni l'azienda sempre al fine di invertire la tendenza al ribasso delle vendite sceglie nuovi testimonial molto lontani dal suo brand e promuove campagne social dall'esito contrario a quello desiderato, perdendo la sua focalizzazione.

Dagli anni settanta le campagne promozionali della Melegatti diffuse a livello nazionale in televisione, in radio e sui giornali hanno utilizzato testimonial come Franca Valeri, Bud Spencer, Angela Finocchiaro e altri volti del mondo dello spettacolo, abbinate a concorsi in cui, inviando la cartolina posta nella scatola dei prodotti, si partecipava all'estrazione di svariati premi di alto valore, persino automobili e pellicce.

Nel 2014 l'azienda sceglie come testimonial Valerio Scanu ex concorrente del talent di Maria De Filippi Amici.

La collaborazione è così forte che nel 2015 gli viene dedicato addirittura un Pandoro in edizione limitata.

Sempre nel 2015 viene lanciata una campagna pubblicitaria che offre la possibilità di vivere una giornata tipo con *Scanu* e il suo staff durante il suo tour. Vengono anche sponsorizzati i suoi tour canori. Le pagine social del brand dolciario diventano una vetrina delle attività del cantante e la Melegatti diventa, a tutti gli effetti, il main sponsor di Valerio Scanu, trasformando i propri canali social in una sorta di sua fanpage.

L'anno successivo vengono realizzati gli spot pubblicitari di nuovi prodotti su cui l'azienda investe molto, i croissant Gran Leggeri, una linea rivolta ad un pubblico di consumatori evoluti che sta attento a quello che mangia. Il protagonista è sempre il testimonial della Melegatti *Valerio Scanu*, che può essere riconosciuto nello spot di lancio al seguente link <https://youtu.be/wQH9UZUY1pw>

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

Un ulteriore scivolone si verifica sempre nel 2015, pochi mesi dopo, quando al testimonial di dubbia utilità si aggiunge la pubblicazione sui social di un messaggio pubblicitario con tendenze omofobiche che scatena polemiche ed un tamtam mediatico che erode ancora di più la reputazione del marchio Melegatti.

Al riguardo 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 essendo neanche interessata a controllare cosa, un'agenzia esterna, stesse pubblicando a proprio nome.**

In realtà al di là dei miglioramenti avvenuti dal 2008 in poi, la Melegatti non è mai riuscita a ripartire del tutto, stretta tra un costo delle materie prime che continuava ad alzarsi e i prezzi pagati dai distributori sempre più bassi.

Con il passaggio della governance in mano a all'avvocato Emanuela Perazzoli, molti ritengono che sia cominciato il declino dell'azienda, atteso che il nuovo amministratore non ha capito per tempo quanto fosse decisivo non dare avvio alla violenta contrapposizione con l'altro ramo della famiglia e diversificare.

Nel 2016 il valore della produzione scende a 45.5 mln di euro con una perdita di 4,117 mln di euro. L'indebitamento ammonta a circa 43,6 mln di euro di cui una piccolissima parte ha scadenza superiore ai 12 mesi.

Nel sito industriale lavorano 367 dipendenti di cui 11 con funzioni amministrative, 16 con funzioni commerciali e 40 a tempo indeterminato. 300 circa sono gli stagionali dedicati alla produzione.

4. La crisi, i tentativi di salvataggio, il fallimento

Il nuovo stabilimento, inaugurato a febbraio, viene avviato nella seconda metà di maggio del 2017 ma dopo pochissimo i soldi finiscono e le banche chiedono il rientro dei prestiti.

I consulenti di Melegatti cominciano a cercare un possibile compratore, possibilmente un concorrente più grande come Ferrero

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 tra le proteste dei dipendenti posti in cassa integrazione.

L'azionista di minoranza Michele Turco, che insieme al fratello Francesco e a una cordata di finanziatori e imprenditori, si dice infatti pronto a fornire le risorse finanziarie necessarie per la ripartenza dell'impresa, viene boicottato dagli azionisti di maggioranza. Michele Turco conta di riportare il timone nelle sue mani, contestando il non accoglimento delle sue richieste di convocazione dell'assemblea a fronte del mancato deposito del bilancio 2016 e della scadenza del CDA, circostanze per la quali minaccia l'azione di responsabilità.

L'advisor nominato dal CdA cura il tentativo di contro-scalata dei Turco e si dice pronto, con l'assemblea dei soci, a mettere in campo il piano di rilancio, affermando che la crisi è tutta interna alla compagine societaria, ma la posizione finanziaria non è grave come si crede e il marchio è molto forte, ancora più all'estero.

La Società cerca di individuare un soggetto terzo investitore di natura imprenditoriale o finanziaria che apporti le risorse necessarie per garantire la continuazione dell'attività aziendale, la salvaguardia del marchio delle produzioni e dei livelli occupazionali e per quanto possibile ed una adeguata soddisfazione dei creditori pregressi.

Si tratta di soluzioni che devono:

- da un lato garantire la prosecuzione della produzione durante le imminenti campagne natalizie e pasquali in quanto ritenuta condizione imprescindibile per assicurare la preservazione del valore del marchio che rappresenta uno degli asset fondamentali dell'azienda su cui si fonda la prospettiva di soddisfacimento dei creditori in misura apprezzabile;
- dall'altro privilegiare soggetti proponenti di interventi volti alla risoluzione integrale della crisi di Melegatti, evitando soluzioni temporanee non chiaramente ordinate al definitivo e completo superamento dello stato di crisi (affitto di azienda trasferimento di rami).

All'esito della ricerca la società 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 aziendale, contenuta nel ricorso, prevede l'intervento immediato di un partner, la società di gestione del risparmio, Abalone, mediante l'erogazione di finanza di breve termine prededucibile (in tutto 16 mln) al fine di consentire la prosecuzione dell'attività aziendale per le imminenti campagne natalizie (finanziata con 6 mln) e pasquale (finanziata con ulteriori 10 mln) nelle more dell'omologazione dell'accordo (o del concordato in continuità diretta o indiretta) da parte del Tribunale. Successivamente in esecuzione dell'accordo, si darà attuazione al predisponendo accordo quadro con acquisizione della quota di controllo del capitale sociale da parte del fondo Open Capital Fund

Alla proposta è allegato il Mini Piano Natale 2017 (a cui farà seguito il Mini Piano Pasqua 2018) che ipotizza una produzione di un milione e 750mila pezzi tra pandori e panettoni, da realizzarsi entro Natale con la provvista dei 6 milioni.

Nodo centrale del piano è la possibilità di contrarre la nuova **finanza prededucibile** (in primis il mutuo chirografario di 6 mln da rimborsare al 31/03/2018 e successivamente i 10 mln) che non serve a soddisfare i creditori ma ad evitare il pregiudizio imminente ed irreparabile dell'azienda che conseguirebbe al mancato avvio della campagna natalizia.

L'assenza di prodotti natalizi Melegatti pregiudicherebbe anche la campagna di pasqua (avvio in dicembre degli ordinativi da parte della GDO, perdita di credibilità della rete commerciale) e porterebbe alla cessazione dell'impresa, con conseguente svilimento dell'avviamento, del marchio e dell'azienda tutta.

La leva finanziaria è indispensabile ad ottenere con urgenza materie prime (mediante pagamenti alla consegna se non anticipati) confezionamento e logistica distributiva (pagamenti contestuali o assicurati) prestazioni di lavoro (disponibilità a riprendere con pagamento delle mensilità di novembre e poi dicembre)

La ratio di questo tipo di supporto finanziario consiste infatti nel facilitare l'imprenditore nel reperimento di risorse finanziarie in vista della conclusione del concordato preventivo o dell'accordo di ristrutturazione dei debiti assicurando così la copertura finanziaria indispensabile per la prosecuzione dell'attività aziendale nel solo tempo intercorrente fra il deposito della domanda

prenotativa e la scadenza del termine fissato dal tribunale per la presentazione del piano e della proposta.

Si tratta dello strumento più idoneo a traghettare l'azienda nelle more della predisposizione di una proposta di accordo di ristrutturazione che preveda l'ingresso di un partner industriale, già individuato nelle società di gestione del risparmio

Il piano è condizionato ad una serie di condizioni espresse dalle SGR (che hanno subordinato il proprio intervento alla possibilità di realizzare la campagna natalizia e agli esiti della due diligence), dalle organizzazioni sindacali (che devono accettare di far tornare i lavoratori in azienda) dai commissari giudiziali nominati dal Tribunale che devono valutare la fattibilità economica del Mini Piano e, di conseguenza, la sostenibilità del rimborso dei finanziamenti urgenti e prededucibili e il non aggravamento del dissesto.

Il Mini Piano, viene infatti ipotizzato in sostanziale pareggio, con un Ebitda (risultato finanziario della gestione caratteristica) pari a zero atteso che l'obiettivo della continuità aziendale non il guadagno ma la conservazione dell'integrità aziendale.

Viene aperto in Prefettura un tavolo di trattative fra organizzazioni sindacali, advisor aziendali, consulenti della SGR, commissari giudiziali. 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 fondo chiede la nomina di un nuovo direttore generale che segua la realizzazione del minipiano Natale 2017: il suo obiettivo è quello di arrivare sugli scaffali della grande distribuzione in tempo per il Natale con un volume di produzione ritenuto sufficiente alla ripresa, nonostante sia pari ad un decimo del target dell'anno precedente.

Il fondo maltese promette di sottrarre il marchio Melegatti alla palude dei litigi e delle ripicche tra soci di maggioranza e minoranza. Al momento il suo ruolo è quello del finanziatore ma il reale obiettivo del fondo è quello di scalare il controllo dell'azienda. La maggioranza delle quote della società fa ancora capo per circa il 70 per cento alla famiglia Ronca (o a soci a lei vicini) e per un altro 30% alla famiglia Turco e ai suoi alleati.

Il 20 novembre 2017 I dipendenti di Melegatti tornano al lavoro per la produzione natalizia senza ricevere gli stipendi arretrati. In meno di tre settimane la Melegatti confeziona e vende un milione e mezzo di prodotti. I consumatori svolgono un ruolo decisivo e il lancio dell'hashtag #NoiSiamoMelegatti sui social ottiene una forte risposta, con moltissime foto postate degli acquisti del pandoro Melegatti e tanti messaggi di solidarietà.

La campagna social per promuovere l'acquisto di prodotti Melegatti, allo scopo di salvare l'azienda ma, soprattutto, i suoi dipendenti, dimostrò come i social-media possono essere sfruttati virtuosamente. **Nulla è passato dai canali ufficiali, ma tutto è nato e si è sviluppato sui canali social, all'interno dei profili privati e tramite catene su Whatsapp. In una parola, più che fenomeno social, l'essenza del marketing virale.** Ma, soprattutto, fu un'iniziativa civile che dimostrò come le persone siano ancora ben disposte ad attivarsi per solidarietà e come la forza dei social è fondamentale per attirare l'attenzione sì su un marchio storico ma soprattutto sulle persone. **I tanti errori del management non hanno scalfito la fiducia dei consumatori nel marchio.**

Il 12 dicembre 2017 nonostante il successo della campagna social la Melegatti non riesce a risollevarsi e la proprietà ferma nuovamente la produzione mettendo il personale in cassa integrazione. Tale circostanza è dovuta al fatto che i dolci prodotti nel mese di dicembre arrivano con grande ritardo sugli scaffali della grande distribuzione. I pandori Melegatti arriverebbero nella disponibilità dei consumatori troppo sotto Natale, quando ormai tutti hanno fatto la loro scorta e anzi i supermercati tendono ad applicare super sconti per smaltire il magazzino. Da Natale in poi nei supermercati panettoni e pandori costano meno del pane, quindi, a partire da quella data si lavorerebbe in perdita. Si decide che tale criticità può essere aggirata destinando i prodotti direttamente allo spaccio aziendale. Spaccio nel quale si recano acquirenti disposti a comperare anche i pezzi con cartoni ammaccati pur di

contribuire al rilancio del marchio. La cassa integrazione viene ritirata sino a conclusione della produzione natalizia.

Nel frattempo un altro investitore, il Gruppo Hausbrandt Trieste 1892 importante azienda veneta operante nel settore del caffè e delle torrefazioni fa pervenire una manifestazione di interesse all'acquisto dell'azienda. Il Gruppo ha annunciato di voler assumere la procura generale per finanziare la campagna di Pasqua di Melegatti S.p.A. (produzione colombe) mettendo a garanzia un assegno da 1 mln di euro. Il cda sarebbe favorevole all'accordo.

Tuttavia, l'**8 gennaio** il Tribunale emette un provvedimento in cui nega l'autorizzazione alla campagna pasquale. La motivazione è data dall'assenza dei tempi tecnici per produrre 300 mila colombe entro il 7 marzo, data in cui scade il termine per la presentazione del piano di risanamento di Melegatti nell'ambito della domanda di concordato di Melegatti. Il Tribunale ritiene rischiosa la prosecuzione dell'operatività e il conseguente aumento del debito contratto da fornitori e dipendenti. Inoltre, avendo l'azienda non rispettato alcuni obblighi informativi nei confronti dei commissari il Tribunale riduce i termini del percorso concorsuale dal 7 marzo al 23 febbraio”.

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 da presentare entro il 23 febbraio*, 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), con le analisi dei commissari stanno lievitando.

Alla data del 7 maggio 2018, termine ultimo del concordato, non risulta pervenuta alcuna proposta.

L'8 maggio arriva in tribunale una ulteriore **manifestazione d'interesse**, dal **fondo americano De Shaw Co con** sede europea a Londra, che presenta **un piano industriale per salvare la Melegatti**. 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.

In realtà si tratta solo di una lettera di intenti e non di ciò che serve per evitare la messa in fallimento. Secondo alcune polemiche il Fondo aveva in mano anche importanti contratti con la Ferrero, circostanza temuta dai concorrenti del territorio.

In realtà in tutto il periodo in esame si sono alternate figure di finanziatori o di investitori che non hanno risolto il problema o se vogliamo hanno contribuito a generare maggiore confusione e di fatto a non investire in modo proficuo sul 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, i lavoratori ogni giorno a turno entravano per presidiare il suo tesoro: il lievito madre da tener vivo rimpastandolo e conservandolo come si è fatto dal 1894. Ai dipendenti che hanno presidiato il lievito madre è stata assegnata l'onorificenza di Cavalieri del lavoro.

Nella speranza che il Tribunale acconsenta alla proroga e consenta l'acquisizione della nuova proposta avanzata dal fondo americano, i dipendenti dell'azienda, che tra diretti e lavoratori stagionali sono 350, lanciano un appello comperando una pagina del quotidiano di Verona che titola:

«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».

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.

In sostanza il Tribunale non ha concesso proroghe al concordato e ha accolto l'istanza di fallimento presentata dal pubblico ministero, alla luce della pesante situazione debitoria di Melegatti che sottende anche possibili reati fallimentari.

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

1. L'asta bandita dalla procedura fallimentare

Obiettivo della Curatela fallimentare è privilegiare una vendita unitaria e non atomistica dell'azienda. I commissari e i curatori per tutto il periodo della crisi aziendale hanno continuato a ricevere offerte rivolte ***all'acquisto del solo, storico, marchio*** e non al rilevamento dei due stabilimenti produttivi. E' infatti, l'opzione più profittevole per gli acquirenti, la vendita "spezzatino" con evidente dispersione del valore aziendale. E che non offre garanzie per i posti di lavoro.

Il **25 giugno 2018** viene autorizzato l'esercizio provvisorio per una durata di sei mesi e consentirà di tornare in stabilimento a una decina di dipendenti (gli altri potranno accedere alla cassa integrazione straordinaria che sulla base dell'accordo sottoscritto con i sindacati viene avanzata da parte della Regione al ministero del Lavoro). L'esercizio provvisorio è l'unico strumento che consente di mantenere in vita l'azienda ad un bassissimo numero di giri nel periodo ponte sino all'individuazione di un acquirente, con un controllo giudiziale sull'operatività e sulle possibili dilatazioni dell'indebitamento.

Il **30 luglio 2018** è la data fissata per la vendita all'asta fallimentare dell'azienda Melegatti e della controllata Nuova Marelli di San Martino Buon Albergo. Si parte da una base d'asta di 18 milioni, con offerte minime a partire da 13,5 milioni. Termine ultimo per la presentazione delle offerte è il 10 agosto, termine ultimo per presentare la propria offerta. Si tratta dunque di un lotto unico per **vendere le due aziende** del gruppo dolciario **Melegatti**.

Se le offerte fossero invece più di una si procederà all'asta il 20 luglio, assumendo come base l'importo più elevato messo sul piatto. Da quella cifra inizierà la gara.

La tabella di marcia concordata con il Tribunale fallimentare prevede di **consegnare agli acquirenti il gruppo dolciario in agosto, in tempo per far partire la campagna produttiva natalizia**.

Al punto 2 del regolamento dell'asta viene esplicitato che chi dovesse aggiudicarsi l'asta *subentrerà in tutti i rapporti di lavoro subordinato in essere alla data di cessione*. Questo per tutelare i posti di lavoro.

Il 28 settembre 2018 l'azienda viene aggiudicata dal Tribunale di Verona per 13,5 milioni alla famiglia vicentina Spezzapria, che controlla Forgital Group. La famiglia Spezzapria è alla quinta generazione imprenditoriale (la holding di famiglia è la "FinSpe" che raccoglie la dinastia vicentina attiva in diversi settori dai film plastici ai formaggi") ed è attualmente guidata da Roberto, padre di Giacomo che si occuperà direttamente dell'operazione Melegatti.

L'aggiudicatario ha 40 giorni per pagare effettivamente i 13,5 milioni di euro, adempiere alle formalità burocratiche e consultare i sindacati che rappresentano i 45 lavoratori di Melegatti.

Il piano industriale di rilancio prevede di ripartire con la produzione prima di Natale, per quanto su scala ridotta.

1. I reati fallimentari contestati agli ex amministratori

All'esito delle indagini condotte dalla magistratura l'ex presidente del consiglio di amministrazione Emanuela Perazzoli, e l'ex amministratore delegato, Umberto Lercari vengono rinviati a giudizio per i reati di bancarotta impropria per operazioni dolose e falso in bilancio.

Gli ex vertici della storica azienda dolciaria patteggiano quattro anni di reclusione per il reato di bancarotta impropria

In base alle accuse, gli imputati «in concorso tra loro quali amministratori della Melegatti spa nonché quali amministratori della Nuova Marelli srl (società integralmente partecipata da Melegatti spa), **cagionavano il fallimento delle due società**, dichiarato dal Tribunale di Verona con sentenza del 29 maggio 2018, **per effetto di operazioni dolose consistite nella produzione, a partire dal 2014, di numerose fatture "proforma"** apparentemente emesse da Melegatti spa nei confronti di clienti della società sulla base, anziché di forniture già eseguite da parte della Melegatti spa, di meri ordini di clienti o di manifestazioni di interesse non vincolanti, **al fine di ottenere dagli istituti di credito l'anticipazione di una parte dell'importo**». Dopodiché, «i mezzi economici così ottenuti» sarebbero stati «impiegati per il finanziamento

della realizzazione del nuovo stabilimento della Nuova Marelli srl, azzerando così le risorse da investire nel ciclo produttivo caratteristico della Melegatti spa», ovvero i tipici «prodotti dolciari per le ricorrenze natalizie e pasquali»

In dettaglio, sommando le annate comprese tra il 2014 e il 2017, il VALORE DELLA PRODUZIONE «pro-forma» ha sfiorato i **23 milioni di euro** (esattamente 22,934 milioni), con un importo anticipato dalle banche pari a 18 milioni di euro e un importo non pagato dai «clienti apparenti» agli istituti di credito di 4,599 milioni di euro. Quanto al falso in bilancio, il pm contestava agli ex vertici societari di aver, «al fine di conseguire l'ingiusto profitto consistente nel **mascherare il dissesto della Melegatti spa al sistema creditizio, consapevolmente esposto nel bilancio relativo al 2016 una serie di fatti materiali rilevanti non corrispondenti al vero**». Infine, gli ex amministratori aziendali dovevano difendersi dall'ipotesi di mancato versamento, «entro il termine previsto per la presentazione della dichiarazione annuale di **sostituto d'imposta (modello 770) relativa all'anno d'imposta 2016**, delle ritenute dovute sulla base della stessa dichiarazione o comunque risultanti dalla certificazione rilasciata ai sostituiti (modello Cud) per un ammontare di 893.431 euro».