



IL CASO ——— Melegatti® ———

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



TERZA PARTE

I RISULTATI DELLA NUOVA “MELEGATTI 1984 SPA”

La costituzione della Melegatti 1894 spa

All'esito dell'asta fallimentare, il 19 novembre 2018 per effetto dell'acquisizione, la società "Sominor srl", di proprietà dell'acquirente, si è trasformata in «**Melegatti 1894 Spa**» che fa parte di un gruppo alimentare assieme a tre società di packaging, la vicentina "Eriplast", la trentina "Fucine Film" e la modenese "Albertazzi G.« **L'integrazione verticale della filiera alimentare consentirà economie di scala e ampliamento di competenze.**

Il 21 novembre 2018, in vista del Natale e a conclusione delle operazioni di cessione, lo storico stabilimento veronese e riparte con 35 dipendenti a tempo indeterminato, per lo più ex lavoratori dello storico brand.

Il risanamento della Melegatti ha seguito un percorso graduale, costellato da diverse difficoltà, prima fra tutte quella del COVID atteso che quello del 2020, in pieno lockdown era per il primo Natale a pieno regime da quando l'azienda è ripartita. Ed anche se in quella occasione la GDO ha fatto registrare dati positivi, l'azienda non ha potuto contare su tutta la parte di socialità legata alla festività, dal consumo in famiglia al regalo. I dati della Pasqua successiva hanno infatti registrato un significativo calo compreso tra il 30% e il 40% rispetto agli anni precedenti.

Le tappe del risanamento

- Melegatti oggi ha sei linee produttive e venti prodotti in gamma, oltre al pandoro, tutti a base di lievito madre e ottime materie prime, dal panettone al caffè Borbone alla torta “Nocciolone”, dal classico cornetto all’albicocca a quello nero a base di cacao.
- La strategia di risanamento ha puntato molto sui prodotti **continuativi, quelli svincolati dalle festività** che eliminano la stagionalità e che hanno forti potenzialità di crescita sia in Italia che all’estero. In questo mercato, in cui 2-3 grandi player fanno la parte del leone e di cui Melegatti ha una quota pari al 5%, la strategia seguita da Melegatti è stata quella di fare leva su una credibilità molto forte nei prodotti lievitati, vantando le migliori materie prime, dal burro bretonese ai canditi della Puglia
- Per la realizzazione di questi prodotti, in particolare dei croissant, la “Finspe” ha investito 3,5 milioni di euro a San Martino, per completare e aggiornare l’impianto realizzato tra 2013 e 2014, ereditato con l’acquisizione dell’azienda a fine 2018.
- E’ stato quindi realizzato uno stabilimento moderno e fortemente automatizzato, partito già **nel primo trimestre 2021 in break even** (600.000 mila cornetti al giorno), **con la realizzazione di prodotti per la Melegatti e per un altro importante produttore nazionale**, e che nel 2023 aveva un organico di 57 dipendenti e un potenziale accrescimento richiesto dall’avvio di un terzo turno produttivo.
- Ai fini del rilancio, il management ha lavorato molto sulla riconquista del cliente finale e degli intermediari, gli uomini della grande distribuzione. Il piano di rilancio della nuova Melegatti è stato illustrato di persona, a ciascuno di essi.
- **L’azienda è quindi tornata a distribuire** su tutto il mercato italiano dove attualmente viene collocato il 90% della sua produzione. Il 10% è destinato all’estero quota che l’azienda aspira ad incrementare nei prossimi anni, soprattutto negli USA dove il marchio continua ad attirare l’interesse del mercato.

La riconfigurazione della strategia di comunicazione



Ai fini del rilancio è stata molto importante anche la riconfigurazione della strategia di comunicazione, ricentrata sul pandoro, essendo questo il prodotto di cui il mercato ha sempre riconosciuto la paternità di Melegatti, mettendo la sua importanza storica su un piedistallo.

Sul pandoro sono state incentrate le iniziative di co-marketing: **le partnership con Molinari e con Ambrosoli confermano la volontà di Melegatti di creare collaborazioni con grandi aziende storiche italiane** al fine di dare vita a sinergie capaci di far nascere delle eccellenze.

Il pandoro alla Sambuca, frutto della **partnership con Sambuca Molinari** nasce dall'idea di riattivare collaborazioni con realtà del beverage e dei liquori che hanno sempre contraddistinto Melegatti.

Per il Natale 2023 è stato invece lanciato il nuovo “Pandoro latte e miele” che nasce dalla collaborazione di Melegatti e Ambrosoli **leader nella commercializzazione di miele e prodotti dolciari, nell'anno del suo centenario**

A unire Melegatti e Ambrosoli non è solo un patrimonio di conoscenze e tecniche trasmesse nel tempo, testimonianza di impegno, dedizione e autenticità nel settore alimentare, ma **la condivisione di una visione proiettata sempre verso il futuro**, nella consapevolezza che l'innovazione, nel rispetto della tradizione, sia la chiave per continuare a crescere e soddisfare le esigenze dei consumatori. Tutto ciò, prestando costante attenzione al tema della **sostenibilità, all'utilizzo di packaging a basso impatto ambientale e alla qualità delle materie prime selezionate**

L'equilibrio economico della Melegatti 1984 SpA

Con una crescita lenta ma costante **Melegatti** è sicuramente ritornata protagonista tra gli scaffali della grande distribuzione, ma anche a causa di pandemia prima e di guerra e inflazione poi, gli obiettivi del piano industriale non sono ancora stati raggiunti.

Per quanto i ricavi abbiano mostrato una lenta ma costante crescita, le perdite non si sono fermate e la proprietà ha investito e sta continuando ad investire ingenti risorse finanziarie per coprirle.

Dal 2021 al 2023 l'azienda ha accumulato perdite per circa 18 mln.

Per il 2024 è atteso un valore della produzione pari a 40 milioni

	2019	2020	2021	2022	2023
Valore della produzione	13	17,6	26,5	30	31
Risultato economico		-6,4	-4,5	-7	3,1

Conto economico

	31-12-2023	31-12-2022
Conto economico		
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	28.355.095	30.292.431
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	2.141.694	(1.247.572)
5) altri ricavi e proventi		
altri	1.006.883	556.020
Totale altri ricavi e proventi	1.006.883	556.020
Totale valore della produzione	31.503.672	29.600.879
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	16.524.709	21.734.191
7) per servizi	7.067.091	8.134.227
8) per godimento di beni di terzi	567.107	631.851
9) per il personale		
a) salari e stipendi	5.346.005	5.181.868
b) oneri sociali	1.426.605	1.523.804
c) trattamento di fine rapporto	245.471	197.107
e) altri costi	11.093	13.322
Totale costi per il personale	7.029.174	6.916.101
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	311.540	330.928
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	1.565.593	1.487.850
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	64.415	78.975
Totale ammortamenti e svalutazioni	1.941.548	1.897.753
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	931.718	(956.136)
14) oneri diversi di gestione	661.766	366.287
Totale costi della produzione	34.723.113	38.724.274
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	(3.219.441)	(9.123.395)
C) Proventi e oneri finanziari		
16) altri proventi finanziari		
d) proventi diversi dai precedenti		
altri	3.336	1
Totale proventi diversi dai precedenti	3.336	1
Totale altri proventi finanziari	3.336	1
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	683.759	256.463
Totale interessi e altri oneri finanziari	683.759	256.463
17-bis) utili e perdite su cambi	(12.956)	(5.193)
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(693.379)	(261.655)
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	(3.912.820)	(9.385.050)
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte differite e anticipate	(29.431)	(151.070)
proventi (oneri) da adesione al regime di consolidato fiscale / trasparenza fiscale	753.229	2.160.115
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	(782.660)	(2.311.185)
21) Utile (perdita) dell'esercizio	(3.130.160)	(7.073.865)

Stato patrimoniale

v.2.14.1

MELEGATTI 1894 SPA A SOCIO UNIC

	31-12-2023	31-12-2022
Stato patrimoniale		
Attivo		
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali		
2) costi di sviluppo	191.203	103.917
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	180	-
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili	2.700.777	2.889.054
6) immobilizzazioni in corso e acconti	-	126.938
7) altre	125.904	27.279
Totale immobilizzazioni immateriali	3.018.064	3.147.188
II - Immobilizzazioni materiali		
1) terreni e fabbricati	3.985.571	4.001.004
2) impianti e macchinario	8.048.518	9.173.158
3) attrezzature industriali e commerciali	91.840	97.096
4) altri beni	138.286	154.101
5) immobilizzazioni in corso e acconti	291.512	-
Totale immobilizzazioni materiali	12.555.727	13.425.359
Totale immobilizzazioni (B)	15.573.791	16.572.547
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze		
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	1.358.374	2.290.093
4) prodotti finiti e merci	2.291.942	150.247
Totale rimanenze	3.650.316	2.440.340
II - Crediti		
1) verso clienti		
esigibili entro l'esercizio successivo	12.911.856	19.316.055
Totale crediti verso clienti	12.911.856	19.316.055
4) verso controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	775.455	2.160.115
Totale crediti verso controllanti	775.455	2.160.115
5) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	58.069	868
Totale crediti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	58.069	868
5-bis) crediti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	208.996	347.602
Totale crediti tributari	208.996	347.602
5-ter) imposte anticipate		
5-quater) verso altri	2.398.422	2.365.127
esigibili entro l'esercizio successivo	70.979	306.594
Totale crediti verso altri	70.979	306.594
Totale crediti	16.423.777	24.496.361
IV - Disponibilità liquide		
1) depositi bancari e postali	5.550.194	10.301.021
3) danaro e valori in cassa	2.398	2.003
Totale disponibilità liquide	5.552.592	10.303.024
Totale attivo circolante (C)	25.626.685	37.239.725
D) Ratei e risconti	68.545	122.986

	41.269.021	53.935.258
Totale attivo		
Passivo		
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	5.000.000	5.000.000
IV - Riserva legale	546	546
VI - Altre riserve, distintamente indicate		
Versamenti in conto capitale	3.987.511	11.061.375
Varie altre riserve	2	-
Totale altre riserve	3.987.513	11.061.375
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	(3.130.160)	(7.073.865)
Totale patrimonio netto	5.857.899	8.988.056
B) Fondi per rischi e oneri		
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili	52.307	38.238
2) per imposte, anche differite	3.864	-
Totale fondi per rischi ed oneri	56.171	38.238
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	300.563	219.643
D) Debiti		
4) debiti verso banche		
esigibili entro l'esercizio successivo	15.955.358	22.528.876
esigibili oltre l'esercizio successivo	6.619.958	8.010.121
Totale debiti verso banche	22.575.316	30.538.997
6) acconti		
esigibili entro l'esercizio successivo	2.787	1.259
Totale acconti	2.787	1.259
7) debiti verso fornitori		
esigibili entro l'esercizio successivo	8.319.686	12.345.673
Totale debiti verso fornitori	8.319.686	12.345.673
11) debiti verso controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	2.515.280	58.450
Totale debiti verso controllanti	2.515.280	58.450
11-bis) debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.369	245
Totale debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	1.369	245
12) debiti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	222.191	287.370
Totale debiti tributari	222.191	287.370
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
esigibili entro l'esercizio successivo	270.084	332.509
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	270.084	332.509
14) altri debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	628.872	641.529
Totale altri debiti	628.872	641.529
Totale debiti	34.535.585	44.206.032
E) Ratei e risconti	518.803	483.289
Totale passivo	41.269.021	53.935.258

Il caso Melegatti

In conclusione, malgrado la concomitanza di plurime e non semplici circostanze che hanno alimentato la crisi, lo studio di questo caso ci consente di rilevare come siano stati commessi una quantità significativa di errori nella gestione della crisi.

Ed anche come la strategia di risanamento sia stata incentrata sul rimedio a questi errori.

La strategia di risanamento deve infatti sempre puntare sull'individuazione di un soggetto disposto a finanziare il rilancio e su un piano di marketing e vendite che faccia leva sulla storicità del marchio e sulla dismissione degli asset non essenziali.

La capacità di chi gestisce il risanamento dal punto di vista finanziario si deve misurare anche nella capacità di creazione di un network intorno all'azienda in grado di rilanciarla. Collaborare con fornitori, banche e dipendenti per solidificare le fondamenta per il rilancio e finanziare nuove campagne marketing focalizzate sugli elementi di rottura rispetto al passato.