

Passaggio generazionale, il food italiano alla prova della continuità

Industria, distribuzione, finanza e management si sono confrontati nella Cibus Link Hall su una delle sfide più delicate dell'agroalimentare italiano: trasformare l'eredità familiare in un progetto d'impresa capace di crescere, aprirsi ai mercati esteri e restare competitivo senza perdere radici, valori e identità.

Nel food italiano molte imprese nascono da una bottega, da un magazzino, da un commercio di materie prime, **da una famiglia che costruisce attorno al lavoro una comunità**. Cambiano prodotti, territori e dimensioni, ma l'origine resta spesso familiare: un cognome, una filiera, un modo di stare sul mercato, un rapporto diretto con clienti, fornitori, dipendenti e comunità locali. Per queste realtà, **il ricambio generazionale non è solo una questione anagrafica**. È il momento in cui una storia deve trovare una nuova forma per continuare a crescere. La conferenza *"Dalla famiglia all'impresa globale: il passaggio generazionale"*

le nel settore food" ha affrontato questo snodo con **Giorgio Santambrogio, Giangiacomo Ibba, Davide Cozzarolo, Amalia Menna Pantaleo, Stefano Vitaletti, Stefano Rossi e Marco Perocchi**.

Stefano Rossi ha raccontato la storia di **Martino Rossi**, azienda cremonese nata 70 anni fa dal commercio di prodotti agricoli e diventata un'impresa industriale specializzata in farine, semilavorati e ingredienti funzionali. Il nonno avviò l'attività, il padre la trasformò in industria, la generazione entrata nel 2009 ne ha guidato una nuova fase di crescita, sostenuta da filiere controllate e nuovi

stili di consumo. Quando Rossi è entrato, l'azienda aveva circa quindici collaboratori. Oggi ne conta 170 diretti e lavora con circa 700 aziende agricole italiane. Il punto decisivo, però, è stato la libertà di fare, imparare e sbagliare. Il padre gli ha lasciato spazio, permettendogli di trasformare un patrimonio ricevuto in una traiettoria nuova.

La stessa idea di transizione come percorso è emersa dalla testimonianza di Stefano Vitaletti. **Italpepe**, nata dall'iniziativa del padre, si prepara alla terza generazione. Per Vitaletti **il ricambio va pianificato e accompagnato**: la leadership non arriva con il cognome, ma richiede tempo, conoscenza dei reparti, della logistica, della produzione, del prodotto, dei clienti e dei fornitori. Questo percorso ha sostenuto anche l'apertura internazionale di Italpepe, oggi presente in circa 30 Paesi. Qualità, serietà, attenzione alla filiera e lealtà nelle relazioni sono valori nati in famiglia e portati sui mercati esteri. La terza generazione sta ancora "facendo palestra", ma è già dentro un apprendimento operativo necessario per evitare successioni solo simboliche.

Con Amalia Menna Pantaleo, il tema ha assunto una forte dimensione identitaria. **Nicola Pantaleo SpA** nasce nel 1890 e porta un cognome legato all'olio extravergine di oliva, prodotto simbolo del Made in Italy. L'azienda è passata dal commercio di olive e olio a una struttura industriale moderna, con un'apertura estera che è stata anche palestra culturale e manageriale.

Il salto più complesso è stato mentale: **l'impresa familiare deve smettere di essere percepita come proprietà personale della famiglia** e diventare un organismo destinato a durare sul mercato.



Da qui derivano delega, specializzazione, funzioni manageriali e pianificazione. Il cognome resta un patrimonio enorme, ma va protetto con strumenti adeguati e una visione oltre il perimetro familiare.

Menna Pantaleo ha richiamato anche la libertà dei figli. Non si può più nascere *"figli dell'azienda"* con un destino già scritto. La continuità non consiste nell'assegnare ruoli a chi porta un cognome, ma nell'accogliere chi vuole davvero entrare e lasciare liberi gli altri di costruire altrove il proprio percorso.

Marco Perocchi ha ampliato il quadro. Per **Crédit Agricole Italia**, il tema riguarda circa un'impresa agroalimentare su quattro, con figure chiave sopra i 65 anni. Dopo la pandemia, incertezza internazionale, volatilità dei mercati, dazi e necessità di diversificare hanno reso più urgente la continuità. Le imprese familiari italiane hanno la forza di pensare nel lungo periodo, al territorio e alle generazioni future. Questa forza può diventare



limite quando l'impresa viene vissuta come estensione del fondatore o della famiglia. In questi casi, la banca può andare oltre il ruolo di finanziatore: porre domande, facilitare il dialogo, proporre patti di famiglia, governance, riassetto societari e capitale. Anche il fondo di private equity di Crédit Agricole Italia nasce per accompagnare assetti familiari non più funzionali.

persone, l'azienda è cresciuta fino a un gruppo vicino al miliardo, con migliaia di lavoratori. Il ricambio, ha spiegato, riguarda anche le funzioni aziendali: le imprese crescono quando i giovani ricevono responsabilità vere. Da qui nasce il CDA dei giovani, consiglio ombra formato da figure più giovani e coinvolto nelle scelte strategiche, anche in decisioni delicate come la nomina di un direttore genera-



Il tema del retail è stato portato da Giangiacomo Ibba, che ha ricordato come anche la distribuzione sia impresa, spesso nata da botteghe o ingrosso. Dopo la perdita dei genitori, si è trovato giovane davanti alla scelta di entrare in azienda, mentre molti gli consigliavano di lasciare perdere perché il futuro sembrava appartenere solo ai grandi gruppi.

Ibba ha scelto di ripartire dai valori ricevuti: rispetto, correttezza, onestà, territorio e "famiglia allargata". Da una realtà di circa 10 milioni di euro e cinquanta

le. Il metodo è chiaro: portare i giovani dentro la responsabilità, non lasciarli osservatori ai margini.

Giorgio Santambrogio ha portato la memoria della distribuzione associata italiana. Gruppo VéGé, nato nel 1959, ha visto crescere, fondersi, trasformarsi o scomparire molte imprese del retail nazionale. Il suo intervento ha ricordato che **la continuità non è garantita**: anche aziende solide possono perdere il passo se il passaggio generazionale non viene governato. I casi citati, dalla famiglia Mion di

Migros al Gruppo Arena, mostrano strade diverse: ingressi dei figli nei consigli di amministrazione, holding familiari, distinzione tra imprenditori e manager, regole, advisor. La pianificazione cambia l'esito. Senza regole, l'impresa resta sospesa tra fondatori che non mollano, figli che aspettano e nipoti senza spazio.

Santambrogio ha poi indicato gli errori più frequenti: confusione tra famiglia e azienda, proprietà e gestione, affetto e ruolo; mancanza di criteri per l'ingresso di figli, cugini o coniugi; scarsa comunicazione; vertici che non preparano la sostituzione; manager esterni vissuti come minaccia; compensi, status e privilegi che entrano nelle dinamiche aziendali. **Il passaggio culturale decisivo è sentirsi azionisti, non padroni.** L'impresa non coincide con chi possiede il capitale: è un sistema di persone, fornitori, clienti, territori e reputazione. Questa distinzione aiuta a non obbligare i figli a entrare, rende più naturale la managerializzazione e separa famiglia e governo dell'attività.

Davide Cozzarolo ha raccolto questi temi dalla prospettiva di un manager tra retail e industria. La domanda centrale è: **dove deve andare l'impresa?** Da un padre a due figli, da due fratelli a quattro cugini, la governance cambia natura. Entrano coniugi, suoceri, rami familiari e aspettative diverse. **Senza regole, la complessità esplode.** Cozzarolo ha richiamato anche il quadro normativo italiano, dove la legittima rende più difficile costruire assetti successori flessibili. Patti, trust, holding e consulenza possono aiutare, ma vanno scelti con consapevolezza. Ereditare un'azienda significa ricevere diritti, ma anche assumere un dovere verso famiglia, collaboratori, territorio, comunità e futuro. Un punto decisivo è **la possibilità di**

sbagliare. Le nuove generazioni devono poterlo fare, altrimenti la responsabilità resta incompleta. Se fondatori, padri o nonni continuano a decidere tutto, la successione non si compie. Il manager esterno può aiutare se sa ascoltare, mettere ordine, distinguere ruoli e costruire metodo senza cancellare la storia.

Nelle battute finali sono emerse le aree da migliorare. Rossi ha indicato la necessità di **spostare l'imprenditore sulla visione di lungo termine**, affidando il day by day a un management solido e aprendo i CDA a figure esterne. Vitaletti ha posto l'accento sulla **fiducia**: capire quando trattenere e quando lasciare spazio ai giovani, riconoscendo non solo ciò che non sanno ancora, ma anche energia, velocità e dinamismo. Amalia Pantaleo ha riportato il tema al **cambio di mentalità**. L'impresa familiare viene da una storia e da un cognome, ma il futuro non può essere costruito imponendo ai figli un destino. La continuità va progettata tenendo insieme patrimonio, libertà, governance e felicità individuale. In sintesi, il ricambio generazionale è apparso come una prova di maturità industriale.

Il food italiano ha nella famiglia una radice forte: cura del prodotto, territorio, reputazione, continuità e visione di lungo periodo. Ma l'impresa globale richiede anche governance, managerialità, capitale, internazionalizzazione, strumenti giuridici, delega, CDA aperti e chiarezza nei ruoli. La vera continuità non consiste nel lasciare tutto com'era. Consiste nel permettere a una storia di **cambiare forma senza perdere la propria anima**. Quando riesce, il passaggio generazionale non consegna solo un'azienda ai figli: trasforma un'eredità familiare in un progetto capace di durare, crescere e parlare al mondo.