



SCUOLA DI FORMAZIONE  
PER L'ALTA DIRIGENZA  
IN DOTTRINA SOCIALE DELLA CHIESA

*La DSC per fare impresa*

*Roma, Sabato 22 ottobre 2011*



***AMARELLI***

**UNA STORIA DI FAMIGLIA TRA  
TRADIZIONE E INNOVAZIONE**

Cercherò di raccontarVi la nostra storia, seguendo il filo rosso dei valori e della loro importanza, per delineare uno scenario positivo malgrado la negatività, speriamo breve, degli assetti attuali.

La crisi che ha così duramente compromesso l'economia globale ha evidenziato la necessità di fondare lo sviluppo su principi etici e su regole certe per perseguire un progresso sostenibile che non sia esclusivamente proiettato verso il profitto.

Ritengo dunque un dovere, da parte delle aziende familiari che hanno resistito e stanno superando anche questo periodo difficile, tentare di offrire spunti di riflessione utili per conseguire successi imprenditoriali duraturi e rispettosi della responsabilità sociale.

### **Una storia di famiglia con radici millenarie**

Seguendo il tema che mi avete suggerito, inizio a tracciare un breve racconto della nostra famiglia. Una lunga storia fatta di passione, cultura, impresa e tradizione che affonda le sue radici a Rossano, nella terra di Calabria, dove dal 1731 la famiglia Amarelli – che fa parte dell'esclusiva associazione "Les Hénokiens" formata dalle aziende familiari almeno bicentinarie di tutto il mondo – produce con metodi esclusivi liquirizia d'altissima qualità.

Abbiamo avuto la fortuna, come famiglia, di attraversare mille anni di storia, ma spesso ne abbiamo subito ogni genere di eventi ed è stato necessario avere molto coraggio per resistere, certamente molto di più di quello che aveva animato il fondatore della nostra azienda quando aveva progettato e realizzato la sua idea primitiva.

Gli Amarelli scendono in Calabria, nell'estremo sud della penisola, al seguito dei Normanni intorno all'anno mille.

A quel tempo la vera ricchezza erano il calore del sole e la fertilità della terra e, giunti nella piana di Sibari, pronunciano la fatidica frase "hic manebimus optime", iniziando un'attività agricola che diventa sempre più prospera e partecipando da subito alla vita politica ed economica del territorio. Mentre il loro feudo si accresce si impegnano sempre più a coltivare il terreno, ma vi trovano un ostacolo, rappresentato dai rami sotterranei di una pianta che cresce abbondante e selvaggia sulla costa ionica della Calabria.

### **La liquirizia calabrese**

Questa pianta è la liquirizia, classificata con il nome scientifico "Glycyrrhiza" dal greco "radice dolce", e conosciuta sin dall'antichità per le sue proprietà benefiche, tanto da essere citata ed elogiata nei più famosi testi di medicina naturale, e non solo come attestano gli scritti di Senofonte e di Erodoto.

La famiglia Amarelli si rende subito conto che queste radici, che devono essere estirpate per procedere a qualsiasi diversa coltivazione, costituiscono una risorsa davvero unica.

Inoltre si può sfruttare ulteriormente il terreno nell'anno di riposo delle altre colture e si può dare continuità di lavoro ai propri collaboratori.

Inizia così, intorno al 1500, la raccolta e la vendita delle radici di liquirizia, particolarmente apprezzate, per il loro potere tonificante, da quanti affrontavano lunghe marce come i pellegrini e i soldati e da coloro che compivano attività faticose e si commercia, con successo, il prodotto agricolo fresco, di durata limitata nel tempo e di trasporto poco agevole se i quantitativi erano abbondanti.

### **La nascita dell'impresa**

All'inizio del 1700 si sviluppa l'idea di tentare l'estrazione del succo per ottenere un prodotto conservabile e di dimensioni più pratiche per avviare una commercializzazione su vasta scala. Viene fondato così, nel 1731, un primo impianto proto industriale per l'estrazione del succo dalle radici in un grande capannone, detto "concio", oggi sapientemente restaurato ed adeguato a tutte le norme vigenti in tema di igiene del prodotto e sicurezza del lavoro.

Le radici, macinate da una grande mola di pietra ancora conservata nell'ambiente originario, venivano messe a bollire ed il succo ricavato veniva filtrato e concentrato e poi, ancora caldo e morbido, lavorato a mano con grande perizia da giovani donne che ne ricavavano bastoncini e biglie di liquirizia. L'azienda si sviluppa di padre in figlio secondo le regole di successione tradizionali, fondate sulla primogenitura maschile.

Nel 1840 la Amarelli apre una succursale a Napoli, all'epoca capitale del più grande Regno della penisola e tra le più grandi città dell'Europa.

L'attenzione della famiglia è diretta non solo alla produzione, ma anche all'organizzazione amministrativa e contabile sia aziendale che familiare, come si rileva da un ampio studio presentato da poco presso l'Università di Napoli "Federico II"

L'attività imprenditoriale continua a progredire anche se i mutamenti politici successivi determinarono una forte crisi economica nel Sud dell'Italia.

### **L'innovazione del '900**

La famiglia reagisce apportando profonde innovazioni nei processi industriali e soprattutto nella produzione di energia.

Nel 1907 vengono installate delle avveniristiche caldaie a vapore, le cui caratteristiche tecniche sono presentate in un articolo della Rivista Agraria dell'Università di Napoli e i prodotti Amarelli sono sempre più apprezzati e ottengono numerosi premi e riconoscimenti internazionali.

Nel 1919 vengono lanciate per la prima volta delle scatolette in metallo per mantenere intatti i pregi della liquirizia e negli anni seguenti si creano deliziose immagini pubblicitarie, riprese negli ultimi decenni per le nostre confezioni di maggiore successo.

La grande crisi, però, arriva anche per noi e ad essa segue la seconda guerra mondiale ma, immediatamente dopo, con grande determinazione e coraggio, si cerca di superare questo periodo davvero terribile.

### **L'ingresso dell'informatica in azienda**

Nel 1970 si completa il processo di modernizzazione che fa ottenere, nel 1987, la medaglia d'oro della Società Chimica Italiana per aver saputo coniugare tradizione artigianale e tecnologie all'avanguardia.

Tutti i cicli produttivi sono informatizzati per ottimizzare rendimento e sicurezza, ma la fase finale della concentrazione del succo continua a essere affidata all'esperienza del "mastro liquiriziaio" che si tramanda di padre in figlio.

Si ottiene così una liquirizia di altissima qualità, totalmente naturale, senza additivi né edulcoranti, dal gusto piacevole e dal sapore inimitabile, che ha reso la nostra azienda leader mondiale nel campo della liquirizia pura.

### **Qualità totale**

Selezione massima della materia prima, liquirizia di esclusiva provenienza calabrese definita dall'Enciclopedia Britannica la migliore del mondo, tracciabilità, controlli di igiene e qualità, hanno reso famose queste liquirizie dal colore nero e brillante, che riportano al sapore dell'infanzia ma che soddisfano i consumatori più esigenti ed evoluti amanti dei prodotti naturali.

Belle ed eleganti, nonché riciclabili, le confezioni in scatole di metallo che riproducono le antiche immagini tratte dagli Archivi della Casa. Rispettose dell'ambiente, esse portano nel mondo il calore del sud e il simbolo dell'arte di vivere all'italiana.

### **Il museo della liquirizia "Giorgio Amarelli"**

Nel 2001 la famiglia Amarelli ha aperto un museo nel palazzo di famiglia, per mettere in esposizione, attraverso oggetti e documenti, il percorso dell'attività industriale di una famiglia e di un territorio, un esempio di longevità imprenditoriale e un invito a scoprire un'esperienza di secoli di vita e di lavoro, che si proietta nel futuro con forte progettualità.

Il museo della liquirizia, che secondo le statistiche del Touring Club Italiano è secondo solo al museo Ferrari come numero di visitatori annuali, ha conseguito il premio Guggenheim dedicato alle imprese che investono in cultura e nel 2004 le Poste Italiane hanno dedicato un francobollo al museo, inserendolo nel Patrimonio artistico e culturale del Paese.

### **Next generation e successione**

A questo punto vorrei mettere in risalto gli elementi che hanno contribuito a questa continuità di sviluppo e di successo.

Innanzitutto i valori etici, che attraverso l'educazione sono stati trasmessi di padre in figlio, tenendo sempre presente che famiglia e impresa sono un binomio il cui equilibrio è fattore indispensabile per la longevità dell'azienda.

Educazione dei figli attenta, improntata alla massima di Goethe, nella scena della notte del Faust, secondo la quale i figli sono obbligati a conquistare di nuovo quello che hanno ereditato dai padri se vogliono veramente diventarne i successori.

Attenzione massima alla fase della successione, effettuata nell'ambito della nuova generazione scegliendo coloro che sono adeguatamente preparati e hanno la giusta passione per intraprendere l'attività imprenditoriale, immissione graduale attraverso continui confronti fra i membri della famiglia proprietari, frequenti consigli di famiglia e chiari patti di famiglia per eliminare attriti successori, partecipazione dei più giovani alla vita dell'azienda facendo convivere le diverse generazioni.

L'esperienza dei seniores costituisce guida sicura ma mai coercitiva per i giovani e si deve iniziare subito a dare spazi di "autonomia vigilata" alla nuova generazione.

### **Il ruolo dell'associazionismo**

E' fondamentale per affermare e sviluppare correttamente i valori etici nel mondo dell'impresa mettere insieme le diverse esperienze per confrontarsi, crescere e diffondere un messaggio positivo. Ovviamente questo avviene nelle associazioni di categoria e Confindustria, da cento anni, persegue efficacemente la sua puntuale funzione politica così come fa da circa 50 anni l'Aidepi, che riunisce le aziende del nostro settore.

Il ruolo delle associazioni diventa ogni giorno più importante, in particolar modo per quanto riguarda le aziende familiari, dove bisogna impostare positivamente i diversi rapporti.

In Italia, in proposito, è stata creata l'Aidaf ([www.aidaf.it](http://www.aidaf.it)), associazione italiana delle aziende familiari, che riunisce circa 200 famiglie di imprese che rappresentano una rete virtuosa a sostegno del Paese.

Ho avuto l'onore di fare parte del Consiglio Direttivo dell'Aidaf che svolge un programma intenso specie per quanto riguarda la formazione dei giovani, in sinergia con l'Università Bocconi di Milano. Qui vi è una cattedra di "Strategia delle aziende familiari", intestata al fondatore dell'Aidaf Alberto Falck e interamente finanziata da noi soci e dove mandiamo a specializzarsi i nostri figli.

L'Aidaf afferisce al GEEF ([www.efb-geef.eu](http://www.efb-geef.eu)), gruppo delle aziende familiari europee, che ha il ruolo di armonizzare le espressioni, soprattutto giuridiche, delle differenti associazioni nazionali europee e di rappresentare a Bruxelles le esigenze di una politica tesa alla valorizzazione di queste imprese. Già da due anni, attraverso l'azione del GEEF, la Direzione per l'Impresa e l'Industria della Commissione Europea ha messo on-line un portale dedicato alle aziende familiari, dove si presentano le attività della Direzione circa la creazione di un comitato di esperti ad hoc e le ricerche in argomento.

Infine il Family Business Network ([www.fbn-i.org](http://www.fbn-i.org)) con sede a Losanna, mette a confronto le esperienze delle aziende familiari nel mercato globale, arricchendo i soci con la conoscenza di imprenditori di paesi molto diversi e spesso nuovi, ma sempre tenendo alto il valore dei fondamenti etici.

### Les Hénokiens

Esiste, poi, un'associazione davvero speciale, che riunisce solo 40 aziende familiari in tutto il mondo.

Fondata a Parigi nel 1981 secondo l'intuizione straordinaria di Paul Glotin, storico proprietario della casa di liquori Marie Brizard, che raccolse un piccolo gruppo di imprenditori che avevano avuto la fortuna di condividere con lui l'incredibile esperienza di vivere in un'azienda familiare bicentenaria.

Nasce così l'associazione Les Hénokiens, ([www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)), che prende il nome dal Patriarca biblico Hénok, vissuto 365 anni e, alla sua morte, elevato al cielo. Simbolo di perennità delle imprese socie, è il testimone di un'ideale di vita molto lunga ma non eterna, rispettoso, quindi, del concetto che l'eternità appartiene solo a Dio.

Requisiti per essere ammessi sono:

- Appartenenza da oltre 200 anni alla stessa famiglia;
- Possedere almeno il 51% della società e controllarla;
- Avere buone performances finanziarie.

Ma, soprattutto, è indispensabile avere criteri e valori comuni:

- Radici profonde nel proprio territorio e impegno nella società circostante;
- Rapporto costante tra tradizione e innovazione;
- Cultura d'impresa e cultura di mercato ad alti livelli;
- Visione e programmi a lungo termine;
- Capacità di adattarsi ai continui cambiamenti rispettando sempre i propri principi;
- Etica del futuro, coltivando la coscienza di un mondo a venire nella convinzione di un ruolo che ambisce a essere duraturo nei secoli.

### I valori

Quindi, per concludere vorrei esemplificare quali sono i valori fondamentali per avere successo e per far sì che questo successo si prolunghi nel tempo. Ritengo che sia indispensabile proiettarsi in avanti seguendo tre direttrici fondamentali:

- Valori interni riguardanti la famiglia proprietaria dell'azienda sia nella gestione dell'impresa che nella gestione della famiglia e nel controllo di entrambe;
- Valori interni riguardanti i collaboratori, che sono parte viva e integrante dell'impresa e vanno rispettati e valorizzati seguendo il "talento" di ciascuno e sviluppando la cultura di azienda attraverso un'attenta politica di appartenenza e di comunicazione interna;

- Valori esterni riguardanti la fiducia di clienti e fornitori, le relazioni con il territorio e la società nel suo complesso e la capacità di offrire esempio di trasparenza, onestà, correttezza, giusta percezione dei diritti e dei doveri di ciascuno.

Questa è stata da sempre la nostra azione strategica - che abbiamo esplicitato nell'adozione di un Codice Etico che andrà in vigore a gennaio in occasione del nostro 280° compleanno - e che ha portato noi e i nostri colleghi Hénokiens attraverso un sapiente connubio di tradizione e innovazione, a vivere più secoli.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- MONICA AMARI, *I MUSEI DELLE AZIENDE*, FRANCO ANGELI 2001
- OSSERVATORIO IMPRESA E CULTURA, *LA DEFISCALIZZAZIONE DELL'INVESTIMENTO CULTURALE*, EDITORE SIPI 2002
- ASSOCIAZIONE DEGLI INDUSTRIALI DELLA PROVINCIA DI COSENZA, *LA RAGIONE DELLE IMMAGINI*, STABILIMENTO TIPOGRAFICO DE ROSE 2002
- NICOLETTA PICCHIO, *L'ITALIA CHE CONTA*, IL SOLE 24 ORE 2003
- MAURO CASTELLI, *PRIMI IN ECONOMIA*, IL SOLE 24 ORE 2004
- MANUELA PIANCASTELLI, *PINA AMARELLI IL FASCINO DISCRETO DELLA LIQUIRIZIA*, VERONELLI EDITORE 2004
- ANTONIO CIANCIULLO-ERMETE REALACCI, *SOFT ECONOMY*, BUR 2005
- MUSSOLINO D., PUGLIESE A., VIGANO' R., **EVOLUTION IN BOOKKEEPING IN THE AMARELLI COMPANY BETWEEN 1880 AND 1950**. PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL WORKSHOP ON ACCOUNTING HISTORY IN ITALY, UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PISA, 27-28 GENNAIO 2005 (ISBN 88- 85333-55-9; FINITO DI STAMPARE: SETTEMBRE 2005)
- MAURO FRANCESCO MINERVINO, *IN FONDO AL SUD*, PHILOBIBLON 2006
- VITTORIO MARZI, GIUSEPPE DE MASTRO, *PIANTE OFFICINALI*, MARIO ADDA EDITORE 2008
- ALBERTO MATTIACCI, *NICCHIA E COMPETITIVITA'*, CAROCCI EDITORE 2008
- **LOGHI D'ITALIA, STORIE DELL'ARTE DI ECCELLERE**, PINA AMARELLI E LA TRADIZIONE - AMARELLI E LA LIQUIRIZIA, INNOVARTE 2008
- GIULIANA SOLIMINE, "IL MUSEO DELLA LIQUIRIZIA GIORGIO AMARELLI" in "*ECONOMIA DELLA CULTURA*", pp. 565-568, 4/2008
- MIRKO NESURINI, *RE-BRAND*, HOEPLI 2009
- DANIELA MONTEMERLO, **CONTINUITA' GENERAZIONALE E ACCORDI FAMILIARI**- EGEEA EDITORE 2009
- ENNIO DE SIMONE E VITTORIA FERRANDINO, "L'IMPRESA FAMILIARE NEL MEZZOGIORNO CONTINENTALE FRA PASSATO E PRESENTE" FRANCO ANGELINI EDITORE 2009, PUBBLICAZIONE DASES ( DIPARTIMENTO DI ANALISI DEI SISTEMI ECONOMICI E SOCIALI UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SANNIO)
- SAVERIO MACRI', *LA LIQUIRIZIA*, TIPOGRAFIA EZECHIELLI, AREZZO 2010
- VALENTINA MARTINO, *LA COMUNICAZIONE CULTURALE D'IMPRESA*, GUERINI SCIENTIFICA 2010
- DANIELE V., VOCE *AMARELLI GIUSEPPE*, IN *DIZIONARIO BIOGRAFICO DEGLI IMPRENDITORI ITALIANI*, ENCICLOPEDIA ITALIANA TRECCANI (BOZZA IN CORSO DI PUBBLICAZIONE)
- ERICA CROCE, GIOVANNI PERRI, *IL TURISMO ENOGASTRONOMICO* , FRANCOANGELI 2011
- ERICA CROCE E GIOVANNI PERRI, *FOOD AND WINE TOURISM*, CABI TOURISM TEXTS 2011