

CASE STUDY

AZIENDA AGRARIA GUERRIERI¹: LA FORZA DELLA TRADIZIONE, IL CORAGGIO DEL CAMBIAMENTO

di *Francesca Maria Cesaroni e Annalisa Sentuti*²

Premessa

Luca e Alberto – padre e figlio – sono raffigurati insieme nel pieghevole dell'azienda. Sono abbracciati e si guardano sorridendo, sprigionando tutta la forza che deriva da un'unione salda, radicata nella storia della famiglia e rinforzata dalla genuinità e dalla profondità degli affetti.

Dopo quasi 200 anni di attività l'Azienda Agraria Guerrieri non ha perso vitalità e sta al contrario vivendo una fase di prosperità e di sviluppo, il cui merito va di certo attribuito allo slancio imprenditoriale ed all'impegno di Luca Guerrieri ed all'impulso che egli ha saputo dare al rinnovamento dell'azienda di famiglia.

L'attuale imprenditore è consapevole del fatto che il futuro dell'azienda è inevitabilmente condizionato dalla capacità di quest'ultima di evolversi e di trovare nuove basi su cui fondare la propria competitività. Sa di aver compiuto molta strada da quando ha assunto le redini dell'azienda, ereditandola dal padre, ma sa che tanta ancora deve percorrerne e proprio per questo sta elaborando nuovi progetti, alcuni dei quali sono già stati realizzati con successo.

Anche, e forse soprattutto, per questo è importante il ruolo del figlio, Alberto, perché in lui Luca Guerrieri vede il futuro proprio e quello dell'azienda e trova in questa idea di continuità e di prosecuzione gli stimoli necessari per guardare avanti, in un orizzonte temporale che si allunga oltre la propria vita e lo incita a disegnare nuovi scenari e ad elaborare nuove idee per l'azienda della "loro" famiglia.

¹ Si desidera ringraziare, per la disponibilità dimostrata, il dott. Luca Guerrieri e suo figlio Alberto.

² In questo scritto, frutto di un lavoro comune, la stesura dei paragrafi 1 e 2 va attribuita a F.M. Cesaroni e quella del paragrafo 3 ad Annalisa Sentuti.

Ma accanto al ruolo di Alberto, l'altra figura fondamentale nella vita di Luca Guerrieri e nella sua esperienza di imprenditore è stata quella del padre, Guido. Un uomo che al figlio ha trasmesso l'amore per la terra e gli ha lasciato un patrimonio di idee, di stimoli e di intuizioni che stanno ora dando i loro frutti, grazie all'impegno ed alla dedizione per il lavoro che contraddistingue la vicenda imprenditoriale di Luca Guerrieri.

Così, tra tensione verso il rinnovamento e rispetto delle tradizioni, si snoda la storia di questa longeva azienda di famiglia, che si trova ora in una fase, non priva di difficoltà e di insidie, ma di certo ricca di progetti e di promettenti prospettive per il futuro.

1. L'azienda, la sua storia e il suo presente

Almeno fino alla prima metà del '900 la storia italiana è stata contraddistinta dall'agricoltura: e non solo perché questo settore ha rappresentato per secoli il pilastro fondamentale della nostra economia e l'attività lavorativa prevalente – data l'altissima percentuale di addetti – ma anche perché dal mondo dell'agricoltura è derivato quell'insieme di principi, valori, regole e consuetudini che hanno per lungo tempo impregnato la cultura e la vita della società italiana.

Al centro della struttura sociale tipica dell'Italia agricola c'era il modello della conduzione mezzadrile, basata su un contratto con il quale il proprietario di un fondo (concedente) ed un coltivatore (mezzadro) si accordavano per coltivare il fondo e dividere gli utili ed i prodotti della terra. Il concedente forniva la materia prima (il terreno), l'abitazione (la casa colonica) e gli strumenti di lavoro, mentre il ricevente forniva la forza lavoro propria e quella della sua famiglia.

In tutta Italia, Marche compresa, la conduzione dei fondi agrari si è basata per lungo tempo sulla mezzadria. E proprio su questa forma di organizzazione nasce nel 1800 l'Azienda Agraria Guerrieri, situata ormai da più di due secoli a Piagge, un paese posto sulle colline pesaresi, la quale, sin dalle origini, si è sempre dedicata alla coltivazione dei cereali, all'allevamento, all'attività olivicola e vitivinicola. Oggi, e da oltre vent'anni, al timone dell'azienda c'è Luca Guerrieri, quinta generazione di una famiglia che "ha da sempre avuto l'agricoltura nel sangue".

Il primo grande cambiamento vissuto dall'azienda iniziò verso la metà degli anni Sessanta, precisamente nel 1964, quando venne abolita, per legge, la mezzadria. Fu Guido Guerrieri ad affrontare questo passaggio dalla mezzadria alla conduzione diretta dell'azienda, una trasformazione che segnò la fine della prima lunghissima fase vissuta dall'azienda e l'inizio di una nuova condizione basata sulle logiche della gestione aziendale. L'attività, che si avvaleva al tempo di circa 10 mezzadri, fu riorganizzata in una

azienda con 20 dipendenti, ora maestranze pagate in base alle loro prestazioni e non più "soci" del proprietario.

L'economia dell'azienda era in quel momento prevalentemente fondata sull'allevamento avicolo, che rappresentava l'80% dell'attività complessiva e che è arrivato ad occupare una superficie di 4.000 mq, destinati ad ospitare le galline ovaiole, le gabbie, le mangiatoie ed i macchinari per la loro custodia. Il restante 20% era invece dedicato alla produzione di cereali, foraggi, barbabietole da zucchero, vino ed olio. Tali prodotti, assieme alle uova, non venivano destinati al mercato di consumo finale, ma ceduti ad alcune aziende locali (es. zuccherificio di Fano, mulini e pastifici della zona), che li impiegavano come materie prime per alimentare i loro processi di trasformazione ed ottenere i loro prodotti finiti.

Attualmente l'azienda conta 30 dipendenti e, sotto la guida di Luca Guerrieri, appare significativamente cambiata rispetto a quella lasciata dal padre. È lui l'artefice del secondo decisivo cambiamento che ha segnato la vita dell'azienda: lo spostamento dal mercato degli utilizzatori a quello dei consumatori. Ora la produzione, infatti, viene destinata al mercato di consumo finale. L'azienda si dedica prevalentemente all'attività vitivinicola ed a quella olivicola e olearia, queste ultime vere passioni di Luca Guerrieri e segnale più tangibile della svolta impressa dalla sua gestione. Il principale mercato di riferimento dei prodotti Guerrieri resta quello locale, soprattutto provinciale, dal momento che la forte competitività del settore rende difficile l'espansione nel mercato nazionale, che al momento assorbe soltanto una piccola parte della produzione aziendale. Recentemente, inoltre, una sempre più importante quota della produzione vinicola viene venduta all'estero, soprattutto in Germania e in altri paesi del Nord Europa.

Alle produzioni più tipiche della tradizione agricola si sono affiancate, più recentemente, due nuove attività, sempre legate alla terra ma decisamente innovative rispetto alle radici storiche dell'azienda. Luca Guerrieri, infatti, ha deciso di sfruttare la bellezza del territorio nel quale l'azienda è immersa creando una country house e due agriturismi utilizzati per ospitare gli amanti della natura e destinati a far conoscere la tipicità e la qualità dei prodotti realizzati dall'Azienda Guerrieri.

L'azienda si trova dunque all'inizio di una nuova fase, frutto di una serie di cambiamenti introdotti da Luca Guerrieri e diretti alla realizzazione di una rinnovata e più moderna idea di azienda, più vicina al mercato e aperta ai mutamenti in atto nel settore agroalimentare, ma pur sempre fedele alle sue tradizioni ed alla sua vocazione agricola.

2. Il percorso di Luca Guerrieri tra rinnovamento e tradizione

Come tutte le piccole imprese del suo settore, l'Azienda Agraria Guerrieri si trova ad affrontare non poche difficoltà, dovute soprattutto al processo di globalizzazione in atto negli ultimi anni, che ha colpito e colpisce un settore – quello agricolo, appunto – già di per sé vulnerabile, in quanto caratterizzato, principalmente in Italia, dall'esistenza di piccole imprese che si ritrovano a competere con aziende più grandi e dotate di una maggiore e diversa disponibilità di risorse.

Luca Guerrieri, sempre attento a cogliere i segnali di cambiamento e ad interpretarli imprimendo nuove direzioni alla gestione dell'azienda, si è reso conto di non potersi più limitare alla produzione degli stessi prodotti realizzati fino a quel momento ed ha preso atto della necessità di dare avvio ad una nuova fase, caratterizzata da una riconversione produttiva, da una riorganizzazione delle attività e dall'individuazione di nuove fonti di vantaggio competitivo. Ma tutto ciò è avvenuto nel solco della tradizione tracciato dal padre, dal nonno e da tutti gli antenati che l'hanno preceduto e sempre avendo come motivo ispiratore l'amore per la terra e per l'agricoltura.

La principale innovazione apportata da Luca Guerrieri è stata la decisione di abbandonare l'allevamento avicolo. Non si è trattato di un cambiamento immediato, ma di una decisione profondamente meditata e a lungo rimandata, in cui Luca Guerrieri si è trovato combattuto tra una sorta di "obbligo morale", che lo spingeva a rispettare le scelte del padre, ed il desiderio di seguire le proprie inclinazioni personali, che lo inducevano a considerare "inaccettabile basare il proprio lavoro su degli animali imprigionati", anche se – come lui stesso precisa – "l'allevamento delle galline ovaiole è sempre stato strutturato ed organizzato all'insegna dell'igiene e della salvaguardia della salute del consumatore". Proprio per un senso di rispetto nei confronti del padre, questa attività è stata portata avanti da Luca Guerrieri per altri 20 anni, fino al suo cinquantesimo compleanno, quando decide di "farsi un regalo" e di abbandonare l'avicoltura. Contro la mentalità tipica dell'agricoltore, "che non butta via mai niente", capannoni, macchinari e strutture sono stati dimessi: uno sforzo considerevole che tuttavia ha segnato la svolta.

Ne è derivato, infatti, un processo di profonda riconversione produttiva che ha portato l'azienda a rifocalizzarsi sulla produzione di vino, di olio e di paste di grano duro. Si è trattato, tuttavia, di un percorso realizzato in modo graduale, soprattutto pensando ai dipendenti, che sono stati progressivamente convertiti allo svolgimento di nuove mansioni, perché – precisa Luca Guerrieri – "non potevo far pagare ad altri il prezzo delle mie scelte personali".

A partire da tale ridefinizione del *core business* dell'azienda, numerosi

altri sono stati gli interventi di rinnovamento introdotti da Luca Guerrieri.

Innanzitutto è stata effettuata una precisa scelta di posizionamento competitivo, anch'essa frutto dell'insieme di principi e valori che costituiscono il bagaglio etico e culturale dell'attuale imprenditore: quella di concentrare l'offerta su un insieme di prodotti destinati a un mercato di nicchia, facendo leva sull'alta qualità e sulla loro unicità e rifuggendo ogni tentazione di orientarsi verso una competizione basata sui prezzi. Luca Guerrieri è infatti perfettamente consapevole del fatto che nell'attuale contesto economico-competitivo anche il settore agroalimentare è soggetto ad una trasformazione che impone una modifica del tradizionale modo di operare e che sposta le leve del successo dai costi alla qualità dei prodotti. Nello stesso tempo, tuttavia, rileva, non senza una punta di rammarico, una situazione di insufficiente cultura da parte del consumatore, il quale andrebbe invece educato – da parte delle istituzioni *in primis*, ma anche ad opera degli stessi produttori, come di fatto avviene nella sua azienda – a comprendere ed apprezzare la qualità dei prodotti.

Due sono i livelli di qualità che secondo Luca Guerrieri devono essere rispettati dai suoi prodotti: quello organolettico, riferito al gusto, al colore e al sapore del prodotto ed attento al senso di piacevolezza che deve saper trasmettere al consumatore, e quello salutistico, che si prefigge di garantire che tutte le fasi della lavorazione e della conservazione siano eseguite avendo come primario obiettivo la tutela della salute del consumatore.

Proprio per questi motivi l'azienda ha deciso di orientarsi esclusivamente su quelle produzioni (vino, olio, pasta) di cui è possibile avere il controllo dell'intera catena produttiva, dal terreno fino al prodotto finito, e di avvalersi della competenza di un gruppo di agronomi e di tecnici impegnati nella ricerca delle pratiche meglio in grado di garantire e migliorare le qualità sensoriali e salutistiche dei prodotti.

Un'altra scelta centrale rispetto alla strategia adottata da Luca Guerrieri è stata quella di diversificare le coltivazioni, per due ordini di motivi: 1) evitare – come insegna la saggezza contadina – di far dipendere l'economia dell'azienda da un'unica produzione; 2) garantire un lavoro continuativo ai dipendenti durante tutto l'anno. Per effetto di tali scelte, l'azienda si è dovuta misurare sul mercato con concorrenti specializzati in un'unica produzione e quindi in grado di essere più competitivi. È stata una decisione difficile, ma alla fine Luca Guerrieri ha preferito privilegiare la prudenza e rispondere al suo senso di responsabilità sociale.

La scelta delle colture è caduta su un paniere di prodotti selezionati proprio per la loro specificità territoriale e perciò espressione della volontà di valorizzare la vocazione produttiva originaria della propria terra: "Io dovevo cercare di produrre qualcosa di unico, che era irriproducibile, dovevo guardare nelle pieghe della nostra storia, della nostra cultura, della nostra realtà agricola e riuscire a capire ciò che gli altri non potevano produrre" in

altre parti d'Italia e del mondo. Così si spiega la decisione di concentrare la sua attività vitivinicola sulla coltivazione dei due vitigni tradizionalmente coltivati in zona, il Bianchetto del Metauro e il Sangiovese, ciò che non ha però impedito di portare avanti una costante attività di ricerca, finalizzata all'innovazione di prodotto. La cantina si è infatti recentemente arricchita di due nuovi vini – il Guerriero Bianco ed il Guerriero Nero – frutto di innovativi procedimenti di vinificazione, di un vino spumante brut, anch'esso ottenuto dal Bianchetto, e di un vino di visciole, ottenuto da una vecchia ricetta locale rifermentando il vino rosso novello con ciliegie visciole, frutto selvatico anch'esso tipico della zona. L'azienda ha istituito, inoltre, un vigneto sperimentale, nel quale vengono coltivati oltre venti vitigni autoctoni, locali ed internazionali, testando diverse forme di allevamento, maturazione e vinificazione. Un eccellente olio extravergine, per due anni vincitore del premio Ercole Olivario, il più importante concorso nazionale del settore, è stato ottenuto da una *cultivar* prodotta da secoli nella vallata del Metauro, la "raggiola", da sempre privilegiata per la sua perfetta rispondenza alle abitudini ed al clima della zona. E un'altra recente introduzione, la pasta di grano duro e di farro, è ottenuta da semi selezionati dall'azienda su vecchie varietà storicamente prodotte nel territorio ed ormai da tempo abbandonate.

Tutti questi prodotti testimoniano la costante tensione al miglioramento e all'innovazione di Luca Guerrieri, che lo porta a guardare avanti e a ricercare nuove idee per il rinnovamento dell'azienda. Senza fargli, però, dimenticare le origini e le sue radici storiche, come testimoniato anche dalla scelta dei nomi dei vini, per esempio il Celso ed il Galileo, grazie ai quali "rivivono" il nonno ed il bisnonno dell'attuale imprenditore. Nello stesso tempo, Luca Guerrieri mantiene un forte senso di responsabilità nei confronti della società: pur producendo vini, infatti, è impegnato in un progetto di comunicazione che invita i propri clienti, ed i giovani in particolare, a bere con moderazione. Un proposito attuato mediante due iniziative: scegliere "La temperanza", un quadro dipinto da Giovanni Francesco Guerrieri intorno al '600, per caratterizzare l'etichetta di alcuni vini; inserire il messaggio "Il vino è piacere e salute, bevi con moderazione" sull'etichetta di ogni bottiglia.

L'attenzione al passato e al rispetto delle tradizioni è anche alla base di una serie di progetti che Luca Guerrieri sta portando avanti per la sua azienda, tutti all'insegna della riscoperta e della valorizzazione delle tipicità culturali del luogo e del territorio. Come l'idea di costruire una colombaia – "perché il colombo era uno dei mezzi di comunicazione dei nostri avi" – e quella di dedicare le mura della cantina a quei nomi – proprio come Celso e Galileo – "una volta diffusi nelle nostra campagne ed ora caduti in disuso".

Alla base di questi progetti c'è anche la volontà di far sì che l'azienda

si affermi come centro di valorizzazione del mondo rurale marchigiano, in cui la riscoperta delle tradizioni e del valore del proprio territorio ispira iniziative che talvolta coinvolgono anche altre aziende. Come avviene con l'idea – che sta per essere realizzata – di ospitare permanentemente esemplari della razza marchigiana del “vitello bianco dell'Appennino Centrale” e dei “cavalli del Catria”, razze autoctone di proprietà di allevatori limitrofi, che hanno scelto di collaborare con l'Azienda Guerrieri con l'intento di mantenere viva la memoria del lavoro dei vecchi agricoltori della zona.

L'amore ed il rispetto di Luca Guerrieri per la sua terra trapela anche dall'attenta cura che dedica all'aspetto estetico del paesaggio. Così nella coltivazione dei vigneti e degli uliveti, le tecniche da adottare vengono scelte non solo allo scopo di soddisfare l'aspetto agronomico, ma anche con l'intento di valorizzare la bellezza del luogo: sono stati impiantati siepi ed arbusti ormai scomparsi ma tipici del paesaggio marchigiano, gli storici immobili aziendali sono stati ristrutturati con l'impiego di antichi intonaci naturali fatti di calce ed ossidi ed utilizzando vecchi mattoni ottenuti con le terre locali, le travi sono state piallate a mano impiegando il legno degli alberi tipici della zona (quercia e olmo), così come tipica delle terre locali è la breccia rosa utilizzata per i viottoli ed i piazzali interni dell'azienda.

Attualmente gli sforzi di Luca Guerrieri sono diretti all'attuazione di una strategia di diversificazione basata sulla ricerca di nuove opportunità di sfruttamento dell'esistente.

Significativi passi in questa direzione sono stati compiuti negli ultimi anni con la realizzazione, come già accennato, di alcune strutture destinate all'accoglienza ed all'ospitalità, le quali interagiscono con l'attività tipicamente produttiva e sono localizzate nelle stesse colline su cui ha sede l'azienda agraria. La prima struttura, la Locanda “La Cerasa”, è stata costruita nel 1996: si tratta di un ristorante-agriturismo che offre ai propri clienti piatti principalmente a base dei prodotti aziendali. La seconda attività, avviata due anni più tardi, è ospitata in una dimora storica – Villa Federici – posseduta dalla famiglia fin dal 1680, recentemente ristrutturata e trasformata in una country house, che offre ai suoi ospiti piatti unici della tradizione culinaria locale ed un'atmosfera rilassante e di pace. L'ultima iniziativa è una piccola struttura alberghiera – La Dimora delle Vigne – caratterizzata dallo stesso stile rurale e dallo stesso contatto con la natura che è ormai un “marchio di fabbrica” di tutte le attività promosse dall'Azienda Guerrieri.

Nel 2003, inoltre, è stata completata la ristrutturazione della casa colonica principale, posta vicina ai vigneti, agli uliveti e alle cantine. La struttura è stata destinata a diventare il nuovo centro aziendale ed è qui che viene effettuata la vendita diretta e la degustazione dei prodotti tipici dell'azienda. Ogni anno, infatti, vengono ospitati migliaia di visitatori, i quali sono coinvolti nelle più importanti fasi di produzione, invitati alla degustazione

di vino e olio con la guida degli agronomi dell'azienda ed a partecipare a seminari e corsi di formazione sulle caratteristiche produttive, organolettiche e salutistiche dei prodotti Guerrieri.

Si tratta di un'attività che, nelle intenzioni di Luca Guerrieri, dovrebbe essere ulteriormente potenziata, per diventare un'altra importante linea di business, da affiancare a quelle già realizzate – produzione agricola e ospitalità. Il sogno di Luca Guerrieri è infatti quello di stipulare degli accordi con operatori del settore turistico e alberghiero locale – hotel, musei, uffici di promozione turistica, ecc. – allo scopo di organizzare insieme visite guidate a vigneti, uliveti e cantine e far degustare ai propri ospiti e clienti i prodotti dell'azienda. Un'idea, quest'ultima, che è anche un'ulteriore conferma del grande amore di Luca Guerrieri per la sua terra: “un'offerta di questo tipo, infatti, rafforzerebbe molto il messaggio turistico nei confronti del nostro territorio e delle nostre coste, perché consentirebbe al turista di apprendere e di toccare con mano la cultura di questi posti”, spesso poco noti e ingiustamente trascurati.

Sempre nell'intento di diffondere la conoscenza del territorio, l'azienda si è recentemente proposta anche come “Fattoria didattica”, destinata ad ospitare bambini delle scuole elementari e medie, così da farli avvicinare al mondo agricolo e rivalorizzare una cultura che rischia altrimenti di scomparire.

La realizzazione di tutte queste nuove iniziative e la profonda trasformazione a cui l'azienda è stata sottoposta sotto la guida di Luca Guerrieri hanno imposto anche significativi cambiamenti alle modalità di organizzazione dell'attività aziendale. Pur mantenendo la sua impronta fortemente imprenditoriale, con Luca Guerrieri che costituisce sempre il punto di riferimento per tutti gli aspetti della gestione, è stato infatti compiuto uno sforzo visibile per razionalizzare l'organizzazione aziendale, in cui è aumentata la presenza di figure con ruoli specialistici e si è proceduto ad una prima divisione dei compiti.

L'organico si è infatti recentemente arricchito di un diplomato in agraria, a cui è affidata la responsabilità del personale addetto a tutte le fasi produttive; di un laureato in scienze della comunicazione, che si occupa di comunicazione e promozione; di due responsabili commerciali e di una responsabile dell'amministrazione. Un laureato in agraria e in enologia supervisiona inoltre tutte le attività e ad esso è affidata la responsabilità dell'intera azienda nei periodi di assenza del dott. Guerrieri.

È evidente che tutto questo ha richiesto ingenti investimenti e sacrifici in termini economico-finanziari, ma proprio ora stanno iniziando ad arrivare i primi tiepidi, ma incoraggianti, risultati, con un fatturato che si sta lentamente ma significativamente riprendendo ed una marginalità maggiore e crescente. Nel complesso, il quadro che ne deriva è quello di un'azienda molto dinamica, consapevole delle difficoltà che il percorso intrapreso pre-

senta ma fortemente motivata nel percorrerlo e, soprattutto, dotata delle risorse e delle competenze necessarie per riuscirci con successo. Luca Guerrieri, responsabile e promotore dei cambiamenti che negli ultimi anni hanno profondamente cambiato il volto dell'azienda, si è dimostrato lungimirante ed efficace nel portarli avanti, con una serie di scelte che esprimono un felice connubio tra rispetto della storia e della tradizione e volontà di guardare al futuro e di rinnovare.

3. L'esperienza dei padri, l'impegno dei figli: il reiterarsi di "un'alleanza invincibile"

Luca Guerrieri rappresenta il vitale anello di congiunzione tra passato e futuro dell'Azienda Agraria Guerrieri, un'impresa che rispecchia la sua scelta di uno stile di vita peculiare e di una filosofia aziendale alternativa, che si discosta dall'abituale modello consumistico per rivalorizzare un patrimonio culturale, di tradizioni e di valori – ancor prima che economico – fortemente legato alle specificità territoriali. Un patrimonio che “come un testimone, io ho ricevuto da mio padre ed ora mi accingo a passare a mio figlio”.

La storia di Luca Guerrieri si lega a quella dell'impresa di famiglia al termine degli studi universitari, che si concludono con una laurea in Economia e Commercio brillantemente conseguita e con la convinzione del giovane di lasciare la terra d'origine per cogliere le opportunità offerte dal mercato del lavoro. Ma è proprio in quel momento che arriva la proposta del padre di proseguire l'azienda di famiglia. Una prospettiva affatto scontata, perché Luca ha un fratello primogenito al quale, per tradizione, dovrebbe spettare l'impresa. Ma il padre, uomo “dotato di una lucidità, di una lungimiranza e di una capacità di intuizione al di fuori del comune”, vede in Luca la persona più adatta a ricoprire il ruolo del successore e induce il figlio a riflettere sulle conseguenze delle sue scelte. Nel corso di una serie di conversazioni, che Luca ricorda come pietre miliari della sua esperienza, il padre evidenzia i punti di forza e le possibili aree di miglioramento del giovane e, nello stesso tempo, gli illustra le sue visioni, indicandogli le potenzialità di sviluppo dell'attività aziendale. Riesce così a “far leva sui tasti giusti” e, alla fine, Luca Guerrieri si convince che la scelta migliore è quella di restare e di investire il suo futuro nella storica azienda di famiglia.

Iniziano così “sei anni di grandissimo insegnamento”, un periodo di convivenza fortemente proficua tra padre e figlio, tra imprenditore e successore, durante il quale Luca Guerrieri entra nel vivo dell'impresa e ne traccia, insieme al padre, il percorso futuro: “Mio padre aveva mille progetti in mente. Lui vide in me il ragazzo attento, studioso, capace di impegnarsi e così nacque questo binomio tra le sue capacità ed il mio impegno.

In quel periodo noi due insieme avremmo potuto conquistare il mondo, se solo avessi avuto la possibilità di averlo con me per un numero superiore di anni, perché formavamo un binomio invincibile. C'era la sua grande capacità mentale, la sua esperienza ed il suo enorme intuito e c'era la mia voglia di fare. In quei sei anni di lavoro insieme mi ha fatto comprendere non soltanto il contenuto tecnico-specifico dell'attività, ma soprattutto mi ha fatto vedere ciò che poteva nascere da quella che era la nostra realtà del momento”.

Guido Guerrieri è un padre esigente “nel senso più positivo del termine”: il giovane Luca impara che “quando fai una cosa la devi fare per bene”, con la massima concentrazione; si abitua “a mordere i muri”, ovvero ad andare a fondo in ogni attività che compie; a dare tutto se stesso con la massima determinazione.

Quando a causa di una malattia Guido viene prematuramente a mancare, Luca assume la guida dell'Azienda Agraria Guerrieri. Ora è da solo, ma è come se il padre ci fosse ancora: ne segue le indicazioni, ne ricorda i consigli, ne rammenta gli insegnamenti, è la bussola che lo guida lungo quel percorso delineato insieme. Passo dopo passo arriva la svolta: non solo l'azienda assume gradualmente un profilo più manageriale, ma ridefinisce completamente il suo *core business* in termini di prodotto, mercato, clienti, distribuzione, immagine, comunicazione. La passione di Luca per il proprio lavoro è crescente, l'identificazione con la propria terra è totale, il senso di responsabilità nei suoi confronti è chiaro: “Quando guardo dalla finestra le nostre colline marchigiane mi sembra di vedere un mare tumultuoso, onde di terra lavorate con attenzione. Noi agricoltori siamo come degli artisti, siamo architetti del nostro paesaggio. Lo rendiamo piacevole, ordinato, preciso, bello”.

Ed è proprio nella valorizzazione del territorio che Luca Guerrieri intravede nuove opportunità economiche. Nella sua mente lungimirante, ormai forte dell'esperienza e della competenza acquisita, nascono altre idee, una nuova strada da percorrere si va delineando. Ma stavolta sarà Alberto a percorrerla, insieme a suo padre.

Luca Guerrieri ha due figli: Alberto e Maria Giulia, rispettivamente di 21 e 17 anni. Due caratteri completamente diversi, interessi ad oggi diametralmente opposti. Maria Giulia è ancora molto giovane, anche se sulle sue doti Luca nutre grandi aspettative. Ma proprio nel rispetto della diversa età dei suoi figli, dei loro attuali interessi e delle relative attitudini, è già con Alberto che attualmente l'imprenditore riesce a creare un “feeling diretto” ed un coinvolgimento emotivo maggiore rispetto all'azienda di famiglia. In questi anni Alberto è impegnato negli studi universitari in Economia Aziendale, ma ha già manifestato il desiderio di affiancare il padre nella sua attività. È da questa idea di prosecuzione che prendono forma i futuri scenari e si sviluppano le riflessioni di Luca Guerrieri sui nuovi traguardi

da raggiungere: “Non fa parte della mia mentalità lavorare soltanto per ottenere un risultato economico e per una soddisfazione fine a se stessa. Senza una prospettiva di continuità non avrebbe più senso impegnarmi e non mi sarei cimentato nel mettere in cantiere tanti progetti”. Si tratta di progetti che guardano lontano, rispetto ai quali l’azienda ha solo “superato i primi gradini di una scala enorme” e deve ancora esprimere tutte le sue potenzialità. Ma i presupposti ci sono tutti, compresa quella rinnovata combinazione di forze tra padre e figlio che “messi insieme in completa sintonia e con capacità di comunicarsi fanno una miscela invincibile”. “Nel rapporto con mio figlio si stanno ripetendo le stesse dinamiche che si sono verificate tra me e mio padre. Mio padre ha sempre sognato che io continuassi la sua attività e allo stesso modo io sogno che mio figlio mi segua su questa strada. Sono in attesa del suo arrivo: non sono certo che continuerà il mio lavoro, ma me lo auguro con tutto il cuore”.

Rispetto all’inserimento dei figli nell’azienda di famiglia, Luca Guerrieri solleva quattro questioni essenziali e fortemente connesse tra loro: la perentorietà di lasciare ai figli libertà di scelta, la difficoltà di pianificare formalmente il loro ingresso in azienda, la necessità di creare nei giovani la giusta motivazione e quella di riuscire a trasmettere loro la passione verso questo lavoro. L’idea di poter definire il futuro dei figli è una presunzione che, consciamente o inconsciamente ed in maniera più o meno spinta, ogni genitore ha e da padre, prima ancora che da imprenditore, Luca Guerrieri ne è consapevole e cerca di frenare questa innata inclinazione: “Mi correggo in continuazione, perché la tentazione di forgiare i miei figli in maniera identica a me o a quello che io voglio che loro diventino esiste ed io devo stare attento a che questo non avvenga. Loro hanno la propria vita, il proprio futuro, io devo dare loro stabilità, ma decideranno da soli dove vogliono arrivare. L’importante non è che i miei figli continuino la mia attività, ma che facciano la loro vita e siano felici, sereni. Se lo faranno con la mia azienda ben venga, ma è solo una *chance*”. Lui stesso non è stato obbligato dal padre ad entrare in azienda e, al momento di scegliere, lo ha fatto seguendo il profondo legame affettivo che lo univa al genitore e motivato dal desiderio di coglierne l’esperienza e l’opportunità di consolidare la loro unione. Ne consegue l’impossibilità, secondo Luca Guerrieri, di pianificare formalmente un percorso di inserimento in azienda che, invece, deve seguire il più possibile la sua evoluzione naturale, anche perché non sempre i rapporti tra padre e figli sono così intensi e solidi. Tuttavia, l’imprenditore ritiene indispensabile seguire una regola essenziale: “non coprire i figli con la propria personalità, lasciare loro i giusti spazi per costruire e non farli vivere all’ombra dei padri”. Infine, il nodo cruciale, secondo l’imprenditore, è essere in grado di creare nei giovani quel “mordente”, quella determinazione necessaria ad affrontare un contesto che mette continuamente alla prova, nonché riuscire a suscitare in loro un interesse verso questo settore

che, rispetto ad altri, presenta una bassa redditività. Ma è qui che entra in gioco la passione, perché chi crede profondamente in questa attività sa che i ritorni economici contenuti sono colmati da altri valori: il contatto con la natura, la concretezza del lavoro, i rapporti con le persone e con i luoghi.

Non è facile infondere certi ideali nelle giovani leve, ma la capacità di Luca Guerrieri di trasmettere ai figli i valori del mondo agricolo, la passione per il proprio mestiere ed il coinvolgimento verso l'impresa di famiglia è fuori discussione. E questo è certamente uno dei punti di forza essenziali per un imprenditore che intende non rendere vano il suo lavoro, ma tramandarlo nel tempo.

Alberto sarà chiamato a confrontarsi con una realtà tutt'altro che facile da gestire, molte sono le sfide che lo attendono. Ma pure lui avrà un maestro eccezionale, un padre pronto ad affiancarlo e supportarlo anche nel suo percorso professionale, un imprenditore deciso a condividere con il suo successore conoscenze e progetti da realizzare. Quell'"alleanza invincibile" che poggia sulle solide fondamenta dell'esperienza dei padri e si protende verso il futuro grazie all'impegno dei figli si ricrea e si rafforza per guidare la storica azienda di famiglia dalla quinta alla sesta generazione.

Del resto, Luca Guerrieri, uomo poco incline a trarre soddisfazione dalla pura remunerazione economica, è assolutamente convinto che solo i figli possano dare un senso profondo all'impresa: "Ho poche certezze nella vita, ma di una cosa sono sicuro: se un imprenditore non capisce che il più grande investimento che può fare è quello nei propri figli, a mio avviso è un imprenditore che ha le ore contate. Posso creare l'impero più grande del mondo, ma se allo stesso tempo non creo e non forgo chi mi continuerà è tutto inutile".

Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"
francesca.cesaroni@uniurb.it
annalisa.sentuti@uniurb.it

Jel Classification: L 26 - Entrepreneurship

Parole chiave (Key words): Imprese familiari, Passaggio generazionale, Strategie di sviluppo (Family business, Generational transition, Development strategies).