



Collana Casi Aziendali n. 2/2011

**FERRARONI MANGIMI SPA: BEST
PRACTICE DI UN FAMILY BUSINESS DI
SUCCESSO**

Di Chiara Capelli e Ilaria Macconi

SOMMARIO

1. La storia e l'organizzazione aziendale	3
2. Il processo produttivo	9
3. La strategia	14
4. Le prospettive future	16

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2011.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 - 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110

e-mail: cersi@unicatt.it

Fax ++39 0372 499.133

web site: www.unicatt.it/CERSI

FERRARONI MANGIMI SPA: BEST PRACTICE DI UN FAMILY BUSINESS DI SUCCESSO

Di Chiara Capelli e Ilaria Macconi

1. La storia e l'organizzazione aziendale

La storia di Ferraroni Mangimi Spa è lunga ben quattro generazioni e ha origine nel lontano 1914, anno in cui Enrico, nonno dell'attuale Presidente, mettendo a frutto l'esperienza in campo molitorio della propria famiglia, inizia a gestire un mulino a Stagno Lombardo, chiamato Mulino Nuovo. Dopo qualche anno, nel 1935, si affiancano nella gestione paterna anche i figli Ettore ed Annibale, quest'ultimo morto però prematuramente. Sarà dunque Ettore, nel 1949, a subentrare al padre nell'attività, allargatasi nel frattempo anche al commercio di cereali, seguito a sua volta, a metà degli anni '50, dal figlio Eraldo, cui si affiancheranno i cugini Attilio ed Emilio.

Figura 1 Un veduta dello stabilimento Ferraroni alle porte di Bonemerse



Fonte: sito Web aziendale

La prima svolta significativa risale agli anni '60, quando si assiste al passaggio da attività molitoria ad attività mangimistica, attraverso la costruzione di un primo mangimificio, di dimensioni ridotte, con una produzione iniziale per bovini e suini. È solo qualche anno più tardi però, nel 1973, che la società attualmente in essere viene a costituirsi, attraverso la realizzazione di un moderno ed ampio stabilimento dotato di attrezzature all'avanguardia, in linea con l'evoluzione della zootecnia e in grado di soddisfare le esigenze della clientela, divenuta sempre più numerosa ed esigente. Inizia a delinearsi così il vero *core business* aziendale – la produzione di mangimi composti per animali da allevamento –, in particolare per il mercato delle vacche da latte. La collocazione geografica è un indubbio fattore critico di successo per lo sviluppo dell'attività d'impresa. La produzione si arricchisce nel tempo di una linea di mangimi per il settore avicolo (oggi non più esistente, a causa della forte concorrenza esercitata dai due maggiori gruppi nazionali, Amadori e Veronesi), voluta

dal management per estendere il raggio d'azione alle province limitrofe. A distanza di qualche anno, poi, alla produzione di mangimi e commercializzazione di cereali si affianca una terza attività – quella relativa all'essiccazione e allo stoccaggio di cereali. Questi, dal 1982, vengono raccolti ed impiegati quasi esclusivamente per la produzione di mangimi e, pur connotandosi come attività stagionale, la stessa risulta essere ad oggi piuttosto redditizia per il Gruppo.

La seconda tappa degna di nota nella storia societaria è l'ingresso, agli inizi degli anni '90, della quarta generazione, quella attuale: i figli di Eraldo, Maurizio ed Ettore Giovanni; quelli di Emilio, Enrico e Annibale, ed Ettore Carlo, figlio di Attilio, impegnati nel garantire la continuità imprenditoriale della famiglia. Eraldo Ferraroni è ancora attivo in azienda in qualità di Presidente, supportato nel proprio ruolo manageriale dal cugino Ettore Carlo (vice presidente), dal figlio Maurizio (consigliere) e dal cugino Emilio (consigliere).

Il passaggio generazionale non era stato organizzato in anticipo; tuttavia si è rivelato indolore, e, come sottolinea Maurizio, *“la fortuna ci ha assistiti”* perché la generazione entrante disponeva delle caratteristiche necessarie per intraprendere tale strada. A ciò si aggiunge il riconoscimento, da parte della famiglia, della *leadership* di Maurizio, il quale, oltre ad essere il primogenito, disponeva delle doti necessarie.

Il cambio generazionale ha rappresentato un'importante opportunità per l'intero Gruppo, in quanto è coinciso con un'attenta riflessione sulla strategia d'impresa; ha infuso nuova energia imprenditoriale, nonché nuove competenze professionali.

Nel 2003 Maurizio matura la consapevolezza di dover dare atto ad una diversificazione strategica all'interno della propria azienda. La Ferraroni Spa, infatti, risentiva del limite di essere fortemente cresciuta, fino ad allora, solo all'interno del settore delle vacche da latte, senza avere altrettanta visibilità all'interno del comparto dei suini. Viene così costituita Tracciaverde Srl, controllata dalla capogruppo Ferraroni Spa e giuridicamente indipendente da essa. Con questa si intrattengono esclusivamente rapporti di carattere commerciale. La neonata realtà si occupa, infatti, esclusivamente della formulazione e commercializzazione di mangimi per suini, prodotti da Ferraroni e venduti, in un secondo momento, agli allevatori del comparto. Gli sforzi sostenuti in tale operazione sono stati nel tempo ripagati con i frutti sperati. Se, fino a quel momento, circa il 95% del volume di mangime prodotto da Ferraroni era destinato alle vacche da latte, ora la produzione risulta più bilanciata (60% mangimi per vacche da latte, 40% mangimi per suini).

Nel 2006 l'azienda, da sempre caratterizzata da una gestione strettamente familiare, si trova a dover fronteggiare il cambiamento probabilmente più significativo della propria storia: l'inserimento di un *manager* non familiare, con provate esperienze esterne, nel ruolo di Responsabile Commerciale. Fino ad allora mancava all'interno di Ferraroni questa figura professionale ed era lo stesso Maurizio ad occuparsi delle relazioni di carattere commerciale. Questi però, subentrando nel tempo al padre Eraldo, non era più in grado di dedicarsi a questa attività, rivolgendole le necessarie energie.

Il nuovo inserimento, potenzialmente destabilizzante all'interno di un *family business*, si è rivelato in questo caso decisamente strategico: superate le difficoltà iniziali, sia da parte dell'*outsider* che della

compagine aziendale, si sono rapidamente manifestati i benefici di questa operazione, come l'apporto di nuove esperienze; lo sviluppo di un nuovo metodo e disciplina nel *problem solving*; la visione da parte di un "occhio esterno" delle dinamiche interne, nonché la promozione di innovazioni, pur nel rispetto della storia dell'azienda. Il nuovo *manager* esterno, forte della esperienza maturata in un'altra azienda del settore, è stato inoltre in grado di iniziare rapporti commerciali con la Sardegna, assenti fino a quel tempo. La Sardegna rappresenta un mercato anomalo per la Ferraroni Spa in quanto da sempre la sua attenzione è rivolta a mercati geograficamente limitrofi all'area cremonese. L'interesse verso tale vettore è stato determinato dalla domanda da parte degli allevatori sardi di mangimi e foraggi – la produzione di questi ultimi è particolarmente scarsa sull'isola. In tale contesto trova così idonea collocazione la linea *Top Feed* della Ferraroni Spa, gamma di prodotti composti da una miscela di mangimi e foraggi, in grado di soddisfare totalmente i fabbisogni alimentari delle bovine, nonché di agevolare gli allevatori nella loro attività.

Il processo di integrazione di una figura dirigenziale *outsider* è stato frutto di un'importante evoluzione sviluppatasi nel tempo all'interno della Ferraroni Spa, in termini di maturità culturale raggiunta, maggiori dimensioni aziendali e disponibilità di tempo ed energie per innestare nella squadra manageriale il nuovo assunto.

Sempre nel 2006 è stato avviato un piano industriale quadriennale che prevedeva, tra le varie attività, la costruzione di un nuovo stabilimento (l'attuale sede dell'azienda). Nell'ottica di potenziare il settore suini, il nuovo stabilimento è stato arricchito da una linea dedicata alla produzione di mangimi per i suinetti. In questo segmento l'elevata tecnologia produttiva rappresenta una leva strategica di rilievo e, ad oggi, la Ferraroni Spa ha raggiunto standard produttivi di elevata qualità. La decisione in capo alla direzione aziendale di specializzarsi in questa nicchia di mercato è sostenuta dalla soddisfacente redditività della stessa. La costruzione del nuovo stabilimento è stata resa possibile dalla solidità finanziaria della società, più volte ricapitalizzata nel corso degli anni. Le ricapitalizzazioni, infatti, hanno consentito, non solo di investire in maniera rilevante nell'attività (risorse materiali, umane e sperimentazione, come dimostrato dalla presenza dell'azienda agricola Ceradello, di cui si parlerà più avanti), ma hanno anche garantito una certa autonomia dagli istituti di credito durante la recente crisi finanziaria.

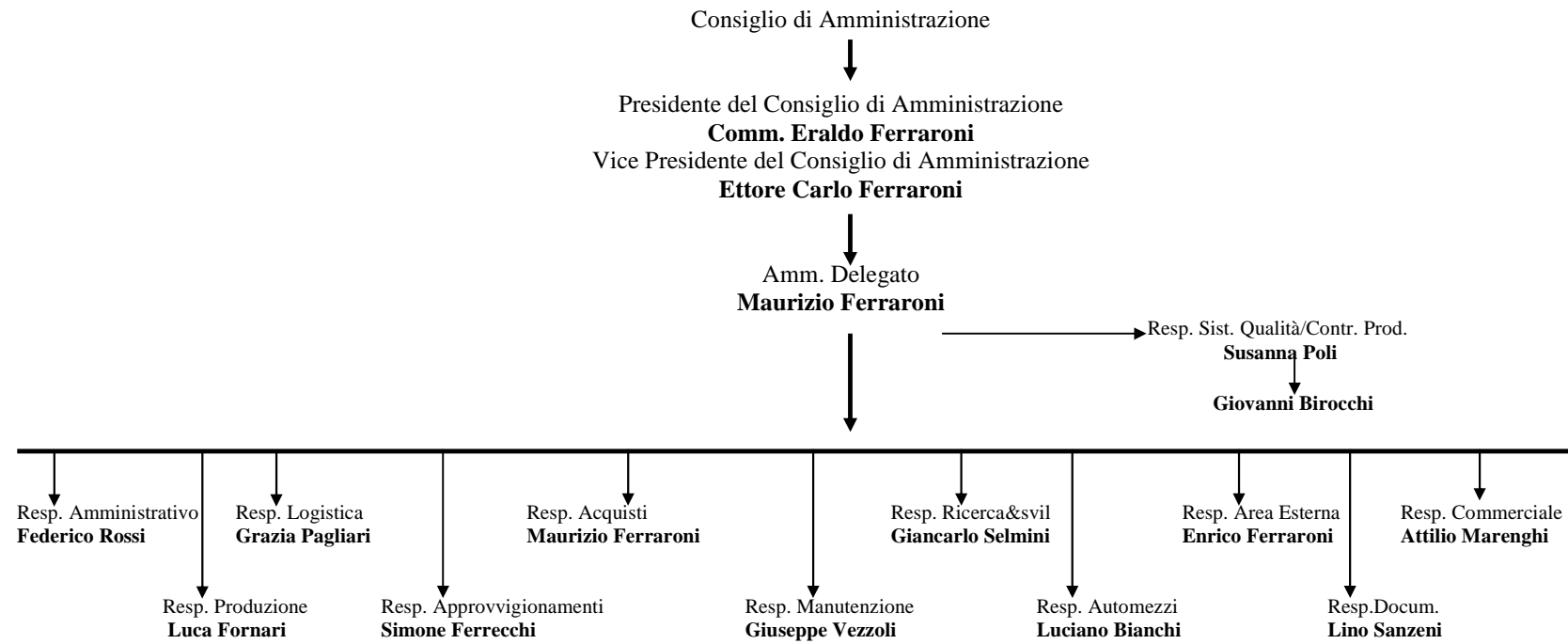
Un altro esempio di investimento posto in essere dal Gruppo per potenziare la propria attività risale al 1° luglio 2009, quando la Ferraroni Spa ha affittato il ramo d'azienda di Saneco Srl, ora in liquidazione, con lo scopo di ampliare e completare la propria attività di intermediazione delle materie prime, raccolta ed essiccazione del mais. Il ramo di azienda affittato svolgeva, infatti, attività complementari a quelle della Ferraroni Spa, come la lavorazione, essiccazione, stoccaggio e commercializzazione di materie prime cerealicole e prodotti agro – zootecnici. Tale operazione ha consentito di ottimizzare le risorse interne e di dar vita ad una nuova divisione per la commercializzazione di prodotti agro – zootecnici (spaziando dal vitello alle vacche in lattazione), dal nome FARM LINE.

Da sempre, l'obiettivo di Ferraroni Spa è la ricerca dell'efficienza organizzativa. Ciò è dimostrato, in prima analisi, dall'aver conseguito nel 1995, primo mangimificio privato in Italia, la certificazione ISO 9002. Tale operazione, seppur non portando alcun esplicito vantaggio competitivo sul mercato, ha indotto la Ferraroni Spa ad implementare un sistema qualità al proprio interno, al fine di dotarsi di una miglior organizzazione, definendo meglio compiti e ruoli. Un limite del *business family*, infatti, come sottolinea lo stesso Maurizio Ferraroni, è la difficoltà di gestire con una logica *super partes* i rapporti tra dirigenti e tra questi e subordinati. Un numero limitato di persone impiegate, nonché un'impostazione familiare delle relazioni professionali, sono spesso causa di inefficienza interna. L'organigramma della Ferraroni Spa si presenta invece ben definito e descrive una struttura aziendale di tipo funzionale, suddivisa in 4 aree (Approvvigionamenti; Produzione; Commerciale e Controllo Qualità), ciascuna delle quali corrisponde ad un centro di costo.

La composizione della proprietà e del management aziendale si caratterizza per un'equa distribuzione delle quote e delle funzioni tra Maurizio ed il fratello Ettore Giovanni, nonché tra i cugini Enrico ed Ettore Carlo. Maurizio è Amministratore Delegato del Gruppo, Ettore Giovanni si occupa del comparto Suini per Tracciaverde Srl, mentre Ettore è dirigente dell'area Bovini e Vacche da latte ed il cugino Enrico è responsabile di stabilimento.

Figura 2 Organigramma di Ferraroni Mangimi Spa

ORGANIGRAMMA AZIENDALE



L'efficienza organizzativa, come precedentemente anticipato, rientra tra gli obiettivi del Gruppo e risulta strettamente connessa alla politica aziendale di contenimento dei costi, come dimostrato dalla particolarità del settore entro cui lo stesso opera. Essendo il comparto dei mangimi a basso valore aggiunto, per certi aspetti simile a quelli dei beni *commodities*, ed orientato ai volumi, risulta strategico il controllo dei costi di produzione. Nonostante il settore mangimistico italiano abbia evidenziato tra il 2008-2009 una contrazione del 3,8% in termini di volumi, in maniera differenziata per il settore bovino e per quello suino (il primo maggiormente penalizzato), nel 2009 Ferraroni Mangimi Spa ha aumentato i quantitativi prodotti di circa il 5%, compensando così la generalizzata riduzione dei prezzi praticati sul mercato. Tale aumento ha consentito la tenuta in valore assoluto del fatturato e dell'utile di esercizio (Figure 1 e 2).

Figura 3 Andamento del fatturato di Ferraroni Mangimi Spa nel periodo 2006-2009.

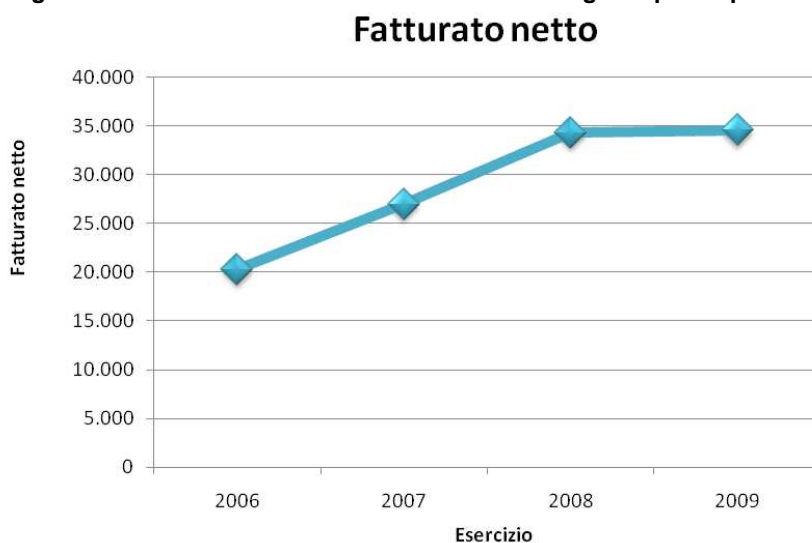
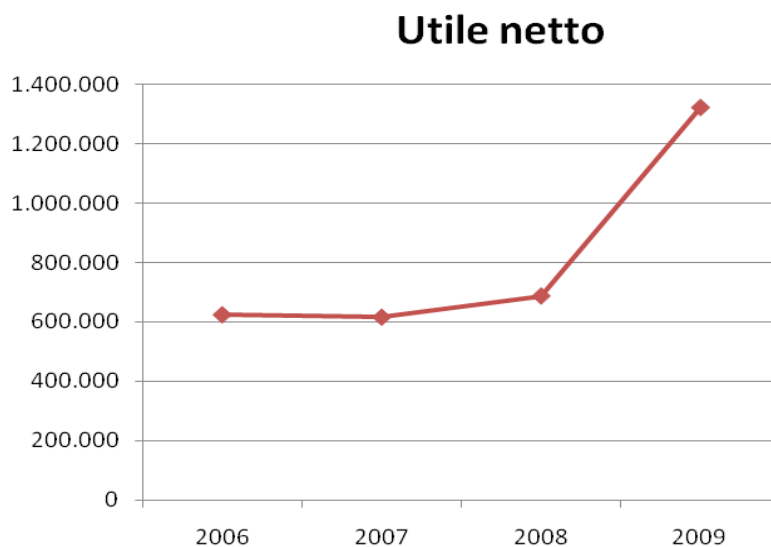


Figura 4 Andamento dell'utile di Ferraroni Mangimi Spa nel periodo 2006-2009.



Fonte: Bilancio 2009

In particolare, mentre il fatturato netto è cresciuto in maniera costante, l'incremento dell'utile netto è stato pari al 92%, non solo per il ridimensionamento degli oneri finanziari, ma anche per la ristrutturazione del profilo temporale dell'indebitamento.

2. Il processo produttivo

La creazione di valore in Ferraroni origina dalla gestione dei processi di *approvvigionamento*. Le materie prime trattate presso lo stabilimento di Bonemerse sono circa un centinaio e possono essere ricondotte alle seguenti categorie principali:

- *materie prime di origine vegetale*: cereali foraggeri, pannelli e farine di semi oleosi e di semi di leguminose, tuberi, radici e altri vegetali;
- *materie prime d'origine animale*: latte, prodotti lattiero caseari (impiegati prevalentemente nell'ambito dell'alimentazione dei suini) e pesci (loro prodotti e sottoprodotti, come farine e oli);
- *materie prime d'origine minerale*: sodio, calcio, fosforo, magnesio, zolfo;
- *additivi alimentari, vitamine, enzimi, microrganismi e conservanti*.

Per quanto riguarda la provenienza dei cereali foraggeri (avena, frumento tenero e duro, granoturco, orzo, segale ed altri), si è progressivamente contratto l'apporto dei fornitori italiani di Ferraroni (oggi raggiungono a mala pena il 20%). La principale alternativa alle forniture italiane sono stati, per lungo tempo, i Paesi del Sud America; da qualche tempo, tuttavia, essi sono stati superati da quelli dell'Est Europa – Ungheria, Romania e Repubblica Ceca in testa.

Per quanto riguarda invece i prodotti lattiero caseari, essi provengono in via pressoché esclusiva dai Paesi del Nord Europa.

A partire dalle materie prime e dai semilavorati prende le mosse un *processo produttivo* che i titolari della Ferraroni non esitano a definire "semplice", dal punto di vista tecnico. La tecnologia ad elevato livello di automazione degli impianti Ferraroni permette infatti di dosare, macinare e miscelare tali componenti a seconda della formula, che varia in funzione della specie animale e dello stato fisiologico dell'esemplare. L'azienda, date le sue ridotte dimensioni, non svolge attività di Ricerca & Sviluppo (R&S) interna, ma tali formule rappresentano il frutto della sua collaborazione con nutrizionisti di comprovata esperienza.

Per il successo del prodotto, è poi necessario che tali conoscenze in campo chimico e tecnologico si fondano con quelle relative ai reali bisogni degli allevatori. Considerando tanto le ragioni degli scienziati, quanto quelle degli allevatori, Ferraroni ha messo a punto una gamma di prodotti per l'alimentazione dei bovini articolata in 6 categorie. Ciascuna di esse corrisponde ad una diversa fase del ciclo di vita dell'animale:

- *Baby*: mangimi per vitelli, dalla nascita fino all'esaurimento del periodo dello svezzamento;
- *Junior*: mangimi per vitelli, dallo svezzamento fino alla fase della gravidanza;

- *Dry*: dedicati alle vacche in asciutta (la fase della durata media di 8 – 9 settimane durante la quale, mediante una consistente riduzione della concentrazione energetica della razione, viene sospesa la lattazione dell'animale per prepararlo al successivo parto);
- *Close – up*: mangimi studiati specificamente per la fase finale dell'asciutta;
- *Start*: mangimi da impiegarsi all'inizio della fase della lattazione;
- *Milk*: mangimi indicati durante il periodo della lattazione vera e propria.

Figura 5 Esempari di bovini e suini in allevamento



Per quanto riguarda la *logistica in uscita*, quindi la consegna dei prodotti agli allevatori, sin dagli inizi della sua storia la Ferraroni Mangimi si è dotata di un parco automezzi di proprietà. Questo, se da un lato ha assicurato un elevato livello di flessibilità ed autonomia, dall'altro costituisce in particolar modo oggi l'oggetto di rigorosi controlli (sugli spostamenti complessivi, sul consumo di carburante per chilometro percorso etc.). Il rigore in materia di consumo per gli spostamenti costituisce una prerogativa irrinunciabile per un settore a basso valore aggiunto, quale quello in esame. La Ferraroni, dal canto suo, ha enfatizzato ancora di più tale orientamento, in un'ottica di eliminazione di ogni inefficienza – e di investimento, quindi, delle risorse risparmiate in tal modo per incrementare il livello di servizio offerto al cliente.

La merce raggiunge il cliente finale – vale a dire l'allevatore – solo se le *attività di vendita e promozione* dell'azienda si dimostrano efficaci. Riveste a tal fine un'importanza cruciale la figura dell'agente, il cui compito consiste nella visita periodica degli allevamenti per verificarne l'andamento, promuovere i prodotti ed informare sulle nuove iniziative intraprese dal produttore di mangimi. Se si eccettuano alcuni produttori che hanno deciso di appoggiarsi a reti di concessionari, la maggior parte dei mangimisti, ivi compreso Ferraroni, si avvalgono in via pressoché esclusiva dell'opera di agenti. Questi ultimi, con il loro bagaglio di conoscenze tecniche ma, soprattutto, di natura personale e di doti relazionali, rappresentano per i produttori una risorsa fondamentale: ad essi è tributato pertanto un notevole potere contrattuale nei confronti degli stessi committenti. Sino ad un recente passato, ciò si riverberava nell'elevato livello delle provvigioni spettanti agli agenti: complice l'andamento incerto di alcune branche del settore mangimistico, tuttavia, negli ultimi anni il loro importo medio è diminuito.

Grazie alla capacità dei suoi agenti di valorizzare e differenziare il prodotto, le vendite di Ferraroni nel Nord Italia sono in costante crescita. Il fatto di concentrarsi sugli allevamenti di bovini e suini di questo territorio è una conseguenza del fatto che solo entro ristretti limiti geografici – vale a dire, entro un raggio di 80 - 100 km dall'azienda – l'incidenza dei costi di trasporto non diventa tanto elevata da erodere il basso valore aggiunto dell'industria. Ciò nonostante, sfruttando conoscenze personali del nuovo Responsabile Commerciale, da alcuni anni Ferraroni intrattiene vantaggiosi rapporti commerciali anche con alcuni allevatori della zona di Arborea, in Sardegna. L'espansione all'estero invece continua a rappresentare argomento *off limits* per l'azienda.

Se, da un lato, la natura del bene trattato, quasi una *commodity*, costringe ad attuare rigorosi controlli sui costi, dall'altro essa stimola i produttori di mangimi a trovare soluzioni innovative per differenziare il proprio prodotto e ottenere così la fedeltà dei clienti. Ferraroni ha deciso per questo di puntare su un *servizio ed assistenza post-vendita* di elevata qualità.

Lo *staff tecnico* di Ferraroni è formato da nutrizionisti esperti. Visitando le aziende agricole del territorio, essi individuano, insieme ai loro titolari, le principali criticità di natura tecnica e gestionale che ostano al miglioramento delle performance. La soluzione viene quindi individuata e somministrata ricorrendo a tecnologie all'avanguardia.

I lunghi anni vissuti a stretto contatto con gli allevatori e, soprattutto, la fase critica che questi ultimi stanno attraversando ultimamente, hanno convinto Ferraroni che tale servizio presentava enormi potenzialità di sviluppo. Nell'ambito delle periodiche visite agli allevamenti, infatti, il personale dell'azienda aveva constatato il perdurare di gravi inefficienze di natura gestionale. La risposta di Ferraroni a questa domanda latente di maggior professionalità nella gestione delle stalle si è concretata nel cosiddetto *Ferraroni Profit Team*. Questo *pool* di consulenti italiani, ma anche americani ed israeliani (vedi oltre), si reca anch'esso in visita presso gli allevamenti; diversamente dal team di nutrizionisti e tecnici, tuttavia, la sua attività si concentra sull'obiettivo di razionalizzare la conduzione della stalla, eliminando le fonti di inefficienza. Questa iniziativa ha di recente compiuto il suo primo anno di vita e l'azienda appare convinta come allora, anzi, ancora di più, della sua importanza. Quest'ultima diviene tanto più evidente se si considerano le difficoltà che da alcuni anni gravano sul settore dell'allevamento. In particolare, guardando a quello dei bovini e al territorio cremonese – ma tale dinamica può essere estesa alle altre province italiane –, è in atto un processo di fuoriuscita dal mercato degli operatori più piccoli ed inefficienti. A ciò si affianca un processo di espansione e/o consolidamento degli allevamenti più grandi, strutturati e produttivi. In termini numerici, ciò ha comportato, nella sola provincia di Cremona, la chiusura del 32% circa degli allevamenti nell'arco degli ultimi 10 anni; allo stesso tempo, la dimensione media di quelli sopravvissuti è passata da 30 a 300 - 400 capi di bestiame. Ad oggi, i clienti di Ferraroni che hanno deciso di avvalersi di questo servizio sono circa una cinquantina: da parte di essi, ma non solo, l'importanza di impostare a maggiore managerialità la conduzione della stalla sembra essere stata compresa. I tempi necessari perché ciò si tramuti in un reale cambiamento d'impostazione nella conduzione degli allevamenti, prevede il *management* di Ferraroni, saranno soggettivi e, probabilmente, lunghi. Tuttavia questa è l'unica strada possibile per non soccombere davanti

all'evoluzione del mercato e per permettere alla zootecnia italiana di riguadagnare credito e competitività a livello mondiale.

A metà strada tra le attività di assistenza post-vendita e quelle promozionali, si collocano altre iniziative avviate, sempre di recente, dal *management* dell'azienda. Fra queste merita di essere menzionata la *Ferraroni Mangimi Dairy School*, giunta quest'anno alla quarta edizione. Quest'iniziativa per l'aggiornamento e il confronto tra gli addetti ai lavori si articola in una decina di giornate di formazione di carattere teorico e pratico, somministrate ai partecipanti da esperti internazionali nel campo dell'allevamento delle vacche da latte.

I diplomati presso la Dairy School ottengono la possibilità di partecipare in seguito al *Masters Program*. Ferraroni ha potuto avviare questa ulteriore iniziativa di formazione, forte dei legami che, nel corso degli anni, essa ha sviluppato con prestigiose Università, Centri di ricerca ed altre aziende leader nella produzione di mangimi. Attraverso di essa, l'azienda promette ai suoi clienti-partner una formazione continuamente aggiornata e la possibilità di impadronirsi delle più recenti scoperte in campo zootecnico, risparmiando il tempo necessario per scovare, ciascuno per proprio conto, tali informazioni. Ferraroni, a sua volta, trae da questa iniziativa dei benefici legati alla maggior fidelizzazione degli allevatori e alla frequentazione di ricercatori di fama mondiale.

Sempre al confine tra attività di assistenza post-vendita e promozionali si colloca *Vet Connect* - il network creato da Ferraroni per fornire spazi di dialogo con la società veterinaria italiana - e il *Dairy Business Magazine* - newsletter diffusa dall'azienda per rafforzare i legami con la clientela. Attraverso questo strumento - che è possibile ricevere a richiesta - vengono veicolate informazioni inerenti la filiera del latte, dalle più recenti sperimentazioni, alle *best practice*, sino alle ultime scoperte scientifiche.

Non è possibile, descrivendo il modello di business della Ferraroni Mangimi, prescindere dall'utilizzo dei termini "*ricerca e sviluppo*": questo nonostante l'azienda, essendo di piccole dimensioni, non disponga della massa critica sufficiente per costituire un proprio laboratorio. Ma il *management* di Ferraroni crede fermamente che l'aggiornamento sui progressi in campo zootecnico sia fondamentale per incrementare la resa degli allevamenti!

Molte delle innovazioni di natura produttiva, gestionale e promozionale che Ferraroni ha introdotto negli ultimi anni sono nate dalla volontà di riprodurre in Italia le *best practice* in campo zootecnico presenti a livello mondiale. La curiosità - e la consultazione della rete Internet - hanno portato il *management* di Ferraroni a contatto con l'eccellenza nel campo dell'allevamento dei bovini da latte, dei suini e della gestione manageriale delle stalle.

Per quanto riguarda il primo di questi tre ambiti, la palma dell'eccellenza spetta alla ricerca di base ed applicata condotta da università e centri di ricerca americani. Fra questi, spicca *Alltech*, organizzazione (con sede legale in Kentucky) dall'esperienza ormai trentennale nel campo della nutrizione e della cura degli animali. Presente con propri laboratori e uffici in 120 Paesi del mondo, Alltech si prefigge di affiancare tutti gli operatori della filiera (dai coltivatori ai produttori di mangimi

agli allevatori) nella risoluzione delle rispettive problematiche. Nel tendere alla realizzazione di questa *mission*, l'organizzazione attribuisce alla ricerca e alla divulgazione delle scoperte scientifiche un ruolo di primaria importanza.

Ferraroni guarda, invece, ai Paesi dell'Europa del Nord, in particolare alla Danimarca, al fine di appropriarsi delle migliori conoscenze e strumenti per incrementare la resa degli allevamenti suinicoli. La Danimarca, in effetti, è il primo esportatore al mondo di carne di maiale: in questo Paese a spiccata vocazione agricola e zootecnica si contano, alla fine del 2010, circa 12 milioni di capi di bestiame suino (su un totale di circa 123 milioni allevati in tutta l'Unione Europea). Non sono solo le maggiori dimensioni medie delle aziende agricole danesi rispetto a quelle europee (47,5 ettari contro la media europea di 18,5) ad attribuire a questa nazione vari primati in campo agricolo: nel Paese è diffuso un orientamento sistemico verso la ricerca in campo zootecnico e verso il 'fare rete' per la condivisione delle informazioni rilevanti. Nella 'rete' si trovano sia soggetti pubblici che privati. La mancata capacità di 'fare squadra', al contrario, sarebbe uno dei fattori che, oggi, a detta del *management* di Ferraroni, starebbe maggiormente danneggiando il settore suinicolo italiano.

In tema, infine, di gestione managerialmente avanzata degli allevamenti, l'azienda ha avuto modo di apprezzare l'elevato livello di competenza dei professionisti di nazionalità israeliana: l'ammirazione si è tramutata in reale collaborazione con la società di consulenza *C.Y.C. Agricultural Technologies Ltd* (Kibbutz Tzora). Il primo frutto della collaborazione tra le due società è stato proprio il Ferraroni Profit Team.

In aggiunta alle collaborazioni sopra citate, Ferraroni è anche partner della rete di ricerca in campo zootecnico *IFCN (International Farm Comparison Network)*, che oggi aggrega 78 istituti in 72 Paesi nel mondo, e della società francese di consulenza in campo nutrizionale *Provimi*.

Idealmente rappresentate, le collaborazioni menzionate fino ad ora formano, attorno alla Ferraroni, un'estesa "rete del valore". Dal complesso di esse si evince la fiducia, in particolare da parte dell'ultima generazione imprenditoriale, nelle potenzialità di applicazione e resa della ricerca scientifica e la volontà di superare, mediante accordi di partnership, il limite dimensionale che le impedisce di svolgere in maniera diretta tali attività.

Nell'importare le *best practice* internazionali in campo zootecnico, l'azienda non attua processi di mera imitazione, ma si sforza di adattarle ai caratteri distintivi dell'allevamento in Italia. Per questo fine si rivela strategica la presenza, all'interno del Gruppo Ferraroni, dell'azienda agricola lattiero casearia *Ceradello*, nei pressi di Pizzighettone. Non solo la sua conduzione quotidiana rende credibile l'esperienza sul campo vantata da Ferraroni: essa funge anche da sito per la sperimentazione delle innovazioni nutrizionali e manageriali, grazie al continuo monitoraggio di variabili fondamentali quali la qualità delle produzioni, le prestazioni produttive degli animali e il loro tasso di fertilità e la velocità di accrescimento dell'allevamento. I clienti di Ferraroni possono visitare l'azienda e apprezzare così in prima persona i benefici derivanti da una gestione scientificamente e managerialmente evoluta delle stalle. Ceradello rappresenta dunque, oltre che un'integrazione a valle del *core business* aziendale, un vero e proprio volano per le performance dell'intero Gruppo.

Non solo conoscenza codificata, in Ferraroni: anche le conoscenze tacite maturate durante gli anni passati 'sul campo' dai *dipendenti* ne rappresentano un punto di forza.

In questo senso, l'aumento del numero dei collaboratori – 39 al 31/12/2009; cinque anni prima erano 24 – conferma tanto l'importanza attribuita alle risorse umane (e alla loro qualità), quanto il buon andamento dell'attività, che premia la strategia aziendale. Ferraroni ha di recente investito, oltre che per incrementare il numero dei propri dipendenti, anche per elevarne il livello di preparazione, assumendo figure specializzate e preoccupandosi di garantire percorsi di formazione continua.

Completano il *core business* dell'azienda le attività collaterali di *essiccazione e stoccaggio di cereali* e di *vendita di componenti primari*. Le prime sono connotate da notevole stagionalità – vengono svolte prevalentemente nel mese di settembre – e da discreti margini di guadagno.

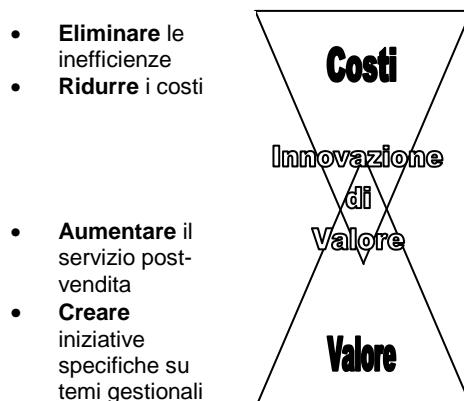
Figura 6 - Box di approfondimento: le ultime iniziative dell'Unione Europea in material di mangimi

L'intero processo produttivo attuato presso lo stabilimento Ferraroni ha dovuto di recente fare i conti con le novità introdotte in ambito regolamentare dall'Unione Europea. In particolare, a seguito della presentazione di una nuova proposta regolamentare da parte della Commissione in materia di immissione sul mercato ed uso dei mangimi, la seconda metà dell'anno 2008 ha visto gli organi dell'Unione Europea e le principali organizzazioni di rappresentanza del settore mangimistico impegnati per la messa a punto condivisa del documento. A motivare lo sforzo comune, le esigenze di maggior trasparenza e di sicurezza per i consumatori, oltre che di riordino della frammentata normativa europea in materia. Dopo i lavori preliminari svolti dalla Commissione AGRI del Parlamento Europeo ha avuto inizio la fase cosiddetta di 'dialogo' tra i rappresentanti della Commissione, il Parlamento e il Consiglio. Il primo atto dell'iter legislativo si è concluso il 5 febbraio 2009 con l'approvazione del Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio sull'immissione sul mercato e l'utilizzo dei mangimi. Tra le principali novità in esso contenute, le disposizioni sulle responsabilità dei produttori di mangimi, sull'etichettatura obbligatoria e volontaria e, per quanto riguarda le materie prime, l'istituzione di un Catalogo non esaustivo delle stesse, nonché di un Registro delle nuove materie a carico delle associazioni di categoria europee. La nuova normativa prevede che i mangimi possano essere immessi sul mercato ed utilizzati unicamente se '*sicuri*' e '*privi di effetti nocivi diretti sull'ambiente o sul benessere degli animali*'. Inoltre, gli operatori del settore dovranno garantire che i loro mangimi siano '*sani, genuini, di qualità leale, adatti all'impiego previsto e di natura commerciabile*', nonché '*etichettati, imballati e presentati*' conformemente alle disposizioni del regolamento e degli altri pertinenti atti della legislazione comunitaria. Nella fase successiva, commissioni più ristrette e rappresentanti delle associazioni di categoria hanno lavorato al fine di declinare con precisione le disposizioni del Regolamento, in vista della sua applicazione a livello nazionale europeo. Altri atti normativi comunitari recenti hanno riguardato in maniera specifica i fitosanitari (quei prodotti, naturali o di sintesi, impiegati per prevenire o combattere le principali avversità che possono ricadere sulle coltivazioni; *Regolamento CE N. 396/2005*, entrato in vigore il 1° settembre 2008), i mangimi dietetici (*Direttiva CE N. 38/2008*) e i metodi di analisi dei mangimi (*Regolamento CE N. 152/2009*).

3. La strategia

L'offerta di valore di Ferraroni è basata, da un lato, sull'eliminazione degli sprechi ed il contenimento dei costi; dall'altro, sull'incremento del valore offerto al cliente, cui viene resa disponibile la consulenza dei migliori mangimisti, esperti di gestione degli allevamenti e iniziative di formazione ad hoc.

Dall'intersezione di tali obiettivi origina un'offerta di valore, da parte dell'azienda, che può a buon titolo essere definita unica, a fronte di un bene commercializzato scarsamente differenziabile.

Figura 7 La Strategia di Ferraroni Mangimi Spa

Nello stesso modo in cui invita i suoi clienti-allevatori ad eliminare le inefficienze nella gestione delle stalle, Ferraroni monitora con attenzione il proprio ciclo produttivo affinché non si manifestino sprechi. Questo tipo di controlli è divenuto più semplice e sistematico da quando l'azienda si è dotata di un sistema interno di controllo della qualità, al fine di accedere alla certificazione ISO 9002. Sempre in vista degli obiettivi di contenimento dei costi e razionalizzazione delle risorse, il sito produttivo di Bonemerse è pressoché interamente automatizzato.

Al contempo il *management* dell'azienda è consapevole che sarebbe assai poco conveniente rivolgere servizi e consulenze di elevato valore, indiscriminatamente, all'intera platea degli allevatori. Complice anche il processo di concentrazione in atto degli allevamenti, l'azienda ritiene che tali servizi debbano piuttosto essere indirizzati a quelli, tra essi, che danno prova di comprendere l'importanza del costante aggiornamento sui progressi della zootecnia e di voler improntare a maggiore efficienza la conduzione delle stalle. Sono questi gli operatori, secondo Ferraroni, che saranno in grado di sopravvivere all'evoluzione del settore e cogliere al suo interno le migliori opportunità di crescita!

Tali allevatori, pur di accedere ai servizi, saranno disposti anche a riconoscere all'azienda un *premium price*: i mangimi Ferraroni, infatti, si collocano in una fascia di prezzo di mercato medio-alta. Ciò può essere apprezzato sia comparando il prezzo dei prodotti Ferraroni a quello di altri mangimi commercializzati a livello nazionale, sia, direttamente, a quelli del suo principale concorrente nella provincia di Cremona, il locale Consorzio Agrario. Rispetto ad altre province italiane a vocazione agricola, dove il mercato dei mangimi per animali da allevamento appare decisamente più frammentato, in provincia di Cremona sono proprio il Consorzio Agrario e Ferraroni a spartirsi pressoché l'intero ammontare delle vendite. A tutt'oggi, il primato spetta al Consorzio. Del resto, attente riflessioni hanno portato il *management* dell'azienda di Bonemerse a riconoscere come l'"ingombrante" presenza del Consorzio e la sua capillare diffusione sul territorio le abbiano garantito anche dei benefici: per esempio, esse hanno indotto altri operatori nazionali a desistere dal tentare di penetrare in questa provincia.

La competizione tra i due operatori del mercato cremonese è corretta, ma pur sempre agguerrita. Questo perché l'uno e l'altro sono tenuti a fare i conti con le difficoltà connesse al tentativo di fidelizzare la clientela. La tendenza, da parte degli allevatori, a ricorrere indifferentemente all'uno e all'altro mangimista, senza instaurare con alcuno di essi delle relazioni durature, si è fatta negli anni via via sempre più pronunciata. Di fatto, essa è cresciuta insieme alle difficoltà del settore: può per questo almeno in parte essere attribuita ad un certo 'spaesamento' da parte degli allevatori, che non trovano il modo di arginare la caduta delle quotazioni dei capi di bestiame, la forte concorrenza degli allevatori esteri e l'irrigidimento della normativa. Illusoriamente, essi ritengono che alcuni di questi problemi possano essere risolti variando il fornitore, non comprendendo però che il recupero della zootecnia italiana potrà passare piuttosto attraverso lo sforzo sinergico di tutti gli operatori della filiera: migliori materie prime, migliori mangimi, miglior gestione delle stalle, maggior diffusione dei risultati della ricerca scientifica e maggior coordinamento e collaborazione nell'intero settore.

A poco sono valsi i tentativi, da parte di molti allevatori, di resistere da soli alle turbolenze del mercato. Allo stesso modo, alcuni degli sforzi compiuti da Ferraroni per fidelizzare i clienti attraverso la sua offerta di servizi non hanno raggiunto i risultati sperati.

4. Le prospettive future

Il futuro di Ferraroni è legato a filo diretto a quello degli allevamenti, in particolare cremonesi.

L'azienda ha deciso di scommettere con decisione su quelli, tra essi, che mostrano la volontà di raccogliere la sfida rappresentata dal processo di selezione in atto e le potenzialità per vincerla, accrescendo le proprie dimensioni ed improntando la gestione a criteri di economicità. I clienti - partner che l'azienda ha coinvolto nei suoi progetti di formazione e consulenza hanno mostrato di apprezzare gli innovativi strumenti messi a disposizione, che hanno permesso loro di ottenere buone performance. Confermata nella bontà del suo approccio, Ferraroni ha deciso di continuare nell'espansione e nel consolidamento della rete di collaborazioni che ha costruito, animata dalla curiosità e dallo spirito imprenditoriale di sempre.

L'azienda non intende per questo dedicare meno attenzione all'avvicinamento e alla fidelizzazione di nuovi clienti attraverso il lavoro dei suoi agenti sul territorio.

Ferraroni intende inoltre portare avanti la propria strategia di investimenti in infrastrutture materiali e, soprattutto, in risorse umane, per riuscire ad offrire sempre ai propri clienti un servizio di elevata qualità.

L'atteggiamento messo in mostra dal *management* di Ferraroni attraverso queste iniziative smentisce molti dei comuni pregiudizi circa la conduzione delle aziende familiari. Esso non appare affatto ripiegato su sé stesso e sulla conservazione del business, ma decisamente aperto verso l'esterno, per poter catturare ogni fonte di progresso.

La professionalità ed il merito sembrano informarne tutte le decisioni: all'estremo, ciò ha portato a riconoscere la mancanza di alcune competenze-chiave e a rivolgersi all'esterno alla ricerca di professionisti in campo commerciale, anziché fare affidamento in via esclusiva sui membri della famiglia proprietaria.

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: caso Sorini S.p.A.* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008, gennaio 2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008, gennaio 2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra Pmi per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008, dicembre 2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009, maggio 2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009, giugno 2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2009.

14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.
16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Gjojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2010.
19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2010.
20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2010.
21. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2011.