

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

**CERSI**

CENTRO DI RICERCA  
PER LO **SVILUPPO**  
**IMPRENDITORIALE**

CASI AZIENDALI  
**CASI AZIENDALI**

Collana Casi Aziendali n. 1/2013

**MA/AG SRL: QUANDO LA SFIDA  
DELLO SVILUPPO È DI FAMIGLIA**

---

di Ilaria Macconi

---

## SOMMARIO

|   |    |
|---|----|
| 1. Lo sviluppo dell'idea imprenditoriale (1976 – inizio anni '90) ..... | 3  |
| 2. La sviluppo del prodotto (inizio anni '90 – 1997) .....              | 5  |
| 3. Lo sviluppo del mercato (1998 ad oggi) .....                         | 9  |
| 4. Pronti al salto? .....   | 15 |
| Allegato 1 .....  | 19 |
| Allegato 2.....   | 20 |

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

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

Ilaria Macconi, *ma/ag Srl: quando la sfida dello sviluppo è di famiglia*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2013.

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

E-mail: [cersi@unicatt.it](mailto:cersi@unicatt.it)

Fax ++39 0372 499.133

Web site: <http://centridiricerca.unicatt.it/cersi>

## **ma/ag Srl: quando la sfida dello sviluppo è di famiglia**

di Ilaria Macconi

Proprio come, nei bimbi appena nati, si va alla ricerca della somiglianza fisica con il padre e la madre, allo stesso modo accade che le piccole imprese di tipo familiare rechino l'“impronta” inconfondibile del loro fondatore. Ma che ne è del loro orientamento strategico ed assetto organizzativo quando, sulla scena, fa la sua comparsa la seconda generazione imprenditoriale?

Questo lo si può chiedere a Serena Ruggeri, figlia maggiore di Angelo, fondatore di ma/ag, azienda di Casalbuttano (Cr) che da quasi quarant'anni progetta e costruisce macchine agricole di alta gamma per la lavorazione del terreno. A Serena brillano gli occhi, quando parla del suo impegno in ma/ag: «*Io amo, amo il mio lavoro! Passo qui sabati e domeniche: praticamente vivo qua, ma non mi pesa!*». Le ragioni di questo amore? «*Sono nata e cresciuta insieme all'azienda*», riflette l'interessata, «*e poi mi hanno contagiata l'entusiasmo e l'energia di mio padre!*».

Per capire come può nascere una passione simile, non resta quindi che scoprire la storia di questa impresa familiare, attraverso le parole di uno dei suoi protagonisti.

### **1. Lo sviluppo dell'idea imprenditoriale (1976 – inizio anni '90)**

Molte avventure imprenditoriali iniziano grazie all'intuizione e alla determinazione di una persona. In genere, essa è motivata dal desiderio di trasformare una passione in una carriera o dalla convinzione di avere individuato un'opportunità di mercato sfuggita alla vista di chiunque altro.

Nel caso di ma/ag – il nome è la sintesi di “macchine agricole” –, la creatività e la testardaggine sono quelle di Angelo Ruggeri che, nel 1976, all'età di trent'anni, decide di far fruttare la propria esperienza lavorativa nel campo della costruzione di macchinari per l'agricoltura, mettendosi in proprio. Lo affianca in questa avventura Luigi Bacci, un collaboratore destinato a rimanere al fianco di Angelo fino all'età della pensione. Quanto alla motivazione, quella di Angelo si colloca in corrispondenza della fortunata intersezione tra passione – quella, innata, per i motori e i lavori meccanici in genere –, insofferenza per la condizione di lavoratore subordinato e riconoscimento di una grande occasione di business. Angelo intuisce infatti l'esistenza di potenziale per introdurre delle innovazioni nel settore delle macchine agricole, a partire da quelle per la lavorazione del terreno. Innovazioni, ovviamente, che tali non sarebbero, se fini a se stesse: gli obiettivi che Angelo si pone per renderle benaccette agli utilizzatori finali – gli agricoltori – sono la riduzione dei costi connessi alla lavorazione del terreno (tempo, carburante, usura dei materiali) e la conservazione del suo rendimento – anzi, il suo aumento!

Il desiderio di creare qualcosa di completamente inedito rispetto al passato segna la differenza tra Angelo e i numerosi altri piccoli produttori di macchine agricole – soprattutto aratri – che, proprio in

quegli anni, nascono copiosi in Pianura Padana, approfittando del favorevole momento economico. Angelo percepisce la dimensione del rischio e della sfida nei loro confronti, ma non si lascia spaventare.

**Figura 1: Una veduta dall'esterno dello stabilimento ma/ag nella zona industriale di Casalbuttano**



Fonte: Sito Web aziendale

Le prime macchine cui l'imprenditore-progettista mette mano per cercare di migliorarne la resa sono dei tradizionali vibrocoltivatori. Oltre a perfezionare macchinari già in uso, Angelo avvia poi un'attività di progettazione di macchine innovative: così, all'inizio degli anni '80 vede la luce la prima versione di *Cultirapid*, dispositivo combinato che interviene nella preparazione del letto di semina. La novità che esso apporta è quella di ridurre ad uno solo i tre passaggi che, tradizionalmente, fanno seguito a quello dell'aratro – quello dell'erpice rotante, del vibrocoltivatore e del rullo.

Convinto della portata avanguardistica del nuovo macchinario, Angelo decide che è giunto il momento di fare il salto di qualità: nel 1982 ma/ag brevetta *Cultirapid* e, dalle fiere di settore minori – quelle più prossime, come Grumello e Cremona –, si ritrova catapultata all'*Esposizione Internazionale delle Macchine Agricole (EIMA)* di Bologna, una delle principali vetrine d'Europa. Ma l'accoglienza non è quella che Angelo si aspetta: probabilmente perché il macchinario è davvero troppo innovativo, nessuno dei distributori e degli agricoltori che visitano lo stand aziendale sembra disposto a scommettere su di esso.

La delusione patita ad *EIMA* non arresta tuttavia lo sviluppo di ma/ag: al contrario, esso prosegue su più fronti. Il primo è quello legato all'ampiamiento della gamma prodotti: verso la metà degli anni '80 viene infatti introdotta la linea degli erpici a disco – sempre assecondando l'obiettivo di apportare migliorie ai dispositivi tradizionali. Angelo, inoltre, è deciso a non abbandonare il progetto *Cultirapid* e, ostinato, lavora ad una versione perfezionata.

Lo sviluppo in ma/ag è segnato anche dall'aumento del numero dei dipendenti. Sono circa sei all'inizio degli anni '90: ad Angelo e al suo giovane collaboratore si affianca dopo poco tempo Gianfranco Lanzi, tuttora una figura-chiave in azienda, ricoprendovi il ruolo di capo officina. Non si può poi fare a meno di citare la fedeltà dei collaboratori Primo Bozzetti e Paolo Cattivelli. Quest'ultimo, entrato in azienda giovanissimo, vi occupa ancora oggi la posizione di autista. Tuttavia, essendo stato testimone di larga parte della storia aziendale, non è infrequente che Paolo collabori informalmente al consolidamento dell'operatività aziendale.

A proposito di collaboratori di fiducia, è alla moglie Danila che Angelo affida la cura della contabilità aziendale all'inizio dell'avventura di ma/ag.

L'impegno diretto, personale della famiglia proprietaria e, in particolare, di Angelo contagia i dipendenti, generando un forte senso di identificazione con l'azienda e un impegno genuino, anche nei confronti dei clienti, che sono aspetti tipici delle imprese familiari.

La coesione tra titolare e dipendenti e il focus sull'innovazione sono aspetti distintivi della strategia e dell'organizzazione di ma/ag che si manifestano già durante questa prima fase del suo sviluppo – idealmente, essa si conclude all'inizio degli anni '90. Altri ve ne sono, già presenti in questi anni, anche se in modo meno evidente: si tratta dell'orientamento alla crescita dimensionale – che Angelo pone come obiettivo fin da subito – e di quello verso i mercati esteri. E' vero che, in questa fase, il volume delle vendite oltre i confini nazionali di ma/ag è limitato: le energie e le risorse, infatti, vengono prevalentemente assorbite dal presidio del mercato interno e dalla messa a punto della gamma prodotti. Il fondatore riesce però ugualmente a diffondere nell'azienda la tensione verso la conquista dei mercati stranieri – e anche in famiglia.

Quando Angelo decide di avviare la sua nuova attività, Serena non ha che due anni.

Nel caso delle imprese di famiglia, tenere la vita dell'una separata da quella dell'altra è spesso impossibile. Di certo lo è stato per ma/ag: in casa Serena respira l'impegno e la passione che il padre riversa nel progetto e ne resta, in modo del tutto naturale, contagiata. Avendo ereditato il carattere determinato di Angelo, all'età di soli dieci anni la giovane Serena può così confessare alla maestra di avere già deciso del proprio futuro: studierà lingue e poi Economia e commercio, per poter aiutare il padre ad espandere la sua azienda all'estero!

La storia di Serena e quella di ma/ag stanno per incrociarsi .....

## 2. Lo sviluppo del prodotto (inizio degli anni '90 – 1997)

Nel frattempo, i cambiamenti che occorrono nell'ambiente esterno rafforzano l'intuizione di Angelo che vi sia spazio per innovare nel settore delle macchine agricole.

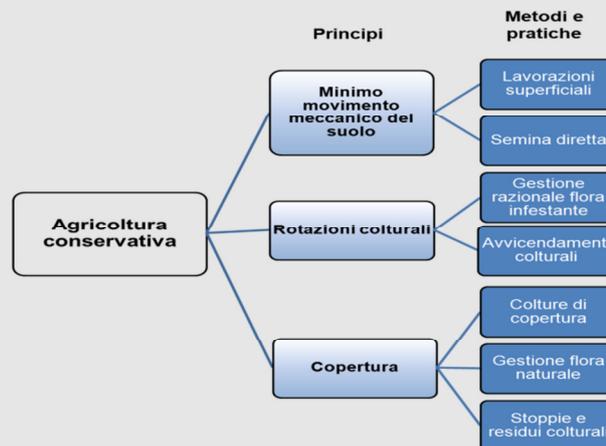
Raggiungono infatti l'Europa, provenendo direttamente dalle ampie superfici agricole dell'America, le istanze della cosiddetta *agricoltura conservativa* (anche nota come *agricoltura blu*, si veda il successivo box di approfondimento). Che il consumo di energia, tempo e materiali debba essere limitato non è più imposto solo dalle (legittime) aspirazioni di profitto degli agricoltori: è l'ambiente stesso ad esigerlo!

### Figura 2 – Box di approfondimento: l'agricoltura conservativa

Con il termine "*agricoltura conservativa*" o "*blu*" ci si riferisce ad un insieme di pratiche agricole complementari che includono: *alterazione ridotta* (minima lavorazione) o *nulla* (semina su sodo) *del suolo*; *copertura permanente del terreno*, per prevenire la crescita di erbe infestanti e mantenerlo fertile più a lungo; e ricorso ad *associazioni e rotazioni colturali diversificate*, per non comprometterne le proprietà nutritive. A differenziarle dalle metodologie convenzionali è la rinuncia al rovesciamento della fetta di terreno indotta dall'aratura ed una visione "ampia" dell'attività agricola, che include il suo impatto sulla conservazione delle risorse naturali.

Di recente l'Unione Europea ha inteso incoraggiare la diffusione dei principi dell'agricoltura blu e ha incorporato nella propria politica di sviluppo agricolo e rurale finanziamenti destinati alle Regioni per stimolare nei privati coltivatori comportamenti virtuosi (si veda il progetto *SoCo – Sustainable agriculture soil Conservation*, ed. 2007-2009). Anche la FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*) si è spesa, incoraggiandone l'adozione nell'ambito dei suoi progetti che combattono la fame nel mondo.

**Figura 2: I principi e le pratiche dell'agricoltura conservativa**



Fonte: Pisante, M. (2007), *Agricoltura blu. La via italiana dell'agricoltura conservativa*, Edagricole

La ragione per cui queste pratiche si stanno diffondendo sempre più – stando ai dati di Derpsch, nel 2009 in tutto il mondo erano 106 milioni gli ettari di terreno coltivati in accordo con le disposizioni dell'agricoltura conservativa; nel 1974 erano solo 2,8 – risiede nell'aumentata consapevolezza della finitezza delle risorse naturali e nella diffusione di notizie preoccupanti circa i problemi per la salute umana indotti dall'inquinamento del suolo, dell'aria e dell'acqua. Obiettivo dell'agricoltura conservativa è quello di promuovere la produzione di cibo ottimizzando l'uso delle risorse, ma anche ridurre il degrado del suolo attraverso la gestione integrata del terreno, dell'acqua e delle risorse biologiche – Commissione Europea (2010), *progetto Agricoltura sostenibile e conservazione del suolo*, Scheda informativa N. 5.

I benefici promessi vanno dalla conservazione e miglioramento delle riserve di carbonio organico, dell'attività biologica, della biodiversità aerea e sotterranea al risparmio economico promosso dal minor ricorso a manodopera e fertilizzanti chimici. La figura che segue confronta principi e metodi dell'agricoltura blu con le prassi agricole di tipo convenzionale.

**Tabella 1: Vecchie e nuove prassi agricole a confronto**

| Vecchi paradigmi  | Nuovi paradigmi   |
|---|---|
| La lavorazione del suolo è necessaria   | La lavorazione del suolo non è necessaria   |
| I residui devono essere interrati   | I residui restano in superficie   |
| Il suolo rimane nudo per mesi   | Copertura permanente del suolo  |
| Azione della radiazione solare  | Riduzione della temperatura del suolo   |
| La bruciatura dei residui è permessa  | La bruciatura dei residui è proibita  |
| Enfasi sui processi chimici del suolo   | Enfasi sui processi biologici del suolo   |
| Il controllo chimico è la prima opzione   | Il controllo biologico è la prima opzione   |
| Sovescio, cover crops e rotazioni sono opzionali  | Sovescio, cover crops e rotazioni sono obbligatori  |
| L'erosione è ammessa come processo inevitabile associato all'agricoltura su terreni collinari | L'erosione è un sintomo del fatto che in quell'area e in quell'ecosistema sono state adottate tecniche agronomiche inadatte |

Fonte: Pisante, M. (2007), *Agricoltura blu. La via italiana dell'agricoltura conservativa*, Edagricole

Fonti: Commissione Europea (2010), *progetto Agricoltura sostenibile e conservazione del suolo*, Scheda informativa N. 5; Derpsch, R. e Friedrich T. (2009), *Development and current status of No-till adoption in the world*, 18th Triennial Conference of the International Soil Tillage Research Organization (ISTRO), June 15-19, 2009, Izmir, Turkey; Pisante, M. (2007), *Agricoltura blu. La via italiana dell'agricoltura conservativa*, Edagricole.

In perfetta armonia con le linee guida di queste pratiche agricole non convenzionali, nella seconda metà degli anni '90 ma/ag lancia dunque sul mercato una nuova tipologia di macchina combinata che, a differenza della precedente, rende superfluo anche l'impiego dell'aratro. Il suo nome, più che eloquente, è *The Future*. La tecnica di lavorazione cui essa si ispira è quella cosiddetta "a due strati": pur rispettando i principi portanti della minima lavorazione – non prevede alcun rovesciamento della fetta –, questa macchina conserva anche i benefici tipici dell'aratura, in termini di profondità di lavoro, sofficità del terreno e trattamento dei residui in esso contenuti.

Con l'avvento di questa nuova tipologia di macchina combinata, la gamma offerta da ma/ag viene così a comporsi:

- i *coltivatori a molle* (vibrocoltivatori, estirpatori ed erpici) per trattare la superficie del terreno, rompere le zolle e rimuovere le malerbe, senza pregiudicare le proprietà fisiche del suolo;
- gli *erpici a dischi* (sezioni a V e ad X), nella versione portata (più leggeri) o trascinata da trattore;
- gli *estirpatori pesanti, i ripuntatori e i dissodatori*, anche di grandi dimensioni, impiegati in sede di scarificazione del terreno, dotati, come tutti i prodotti ma/ag, di affidabili dispositivi di sicurezza;
- i *rulli frantumatori*, anch'essi in versione portata o trainata, in grado di lavorare ad ogni passaggio strisce di terreno larghe da due a quattro metri;
- le *sarchiatrici*: la sarchiatura consiste in operazioni di taglio e rimescolamento del terreno, indispensabili in presenza di terreni aridi, ma anche in floricoltura e orticoltura in genere;
- la gamma delle *lame livellatrici*, da incorporare anteriormente o posteriormente alla macchina motrice per eseguire lavorazioni del terreno, in vista della successiva semina;
- le *macchine combinate per la lavorazione del letto di semina*, cui appartiene la prima versione del *Cultirapid* e le sue evoluzioni – il *Cultirapid New Generation*, ma anche il modello *Cultiflex*;
- da ultimo, le *macchine combinate per la lavorazione a due strati*, la vera alternativa all'aratura perfezionata da ma/ag – *The Future*, ma anche *Combilam*.

**Figura 3: Due prodotti della gamma ma/ag: a sinistra, un erpice a disco trainato EDVI 950; a destra, il Cultirapid New Generation**



Fonte: Sito Web aziendale

E' una gamma articolata di prodotti, quella inclusa nei cataloghi ma/ag, che, negli anni, si è ampliata, finendo con l'incorporare, sia attrezzature di tipo convenzionale – ma modificate e rifinite per incrementarne la resa –, sia dispositivi innovativi. Di ciascuno, ma/ag mette a disposizione molteplici varianti (diverse per potenza, numero e caratteristiche degli accessori etc.), ovvero offre ai clienti la possibilità di personalizzarlo secondo più dimensioni.

Quest'ultima opzione è uno dei servizi cui ma/ag si affida per riuscire a fidelizzare la propria clientela: altri sono la progettazione condivisa dei dispositivi, la garanzia di rapido intervento in caso di guasto e di risposta celere ai quesiti degli acquirenti.

In ma/ag il processo di costruzione della macchina origina dalla sua progettazione.

Angelo è da sempre coinvolto al 100% in questa fase; con il passare del tempo, tuttavia, ma/ag ha saputo attingere, oltre che alla sua intuizione ed esperienza, anche ad altre "fonti di ispirazione". Una molto importante si sono rivelati essere i feedback degli agricoltori che fin dall'esordio hanno creduto nel progetto dell'azienda.

A volte, l'innovazione in ma/ag scaturisce per caso, dalla semplice osservazione della macchina, messa alla prova sul terreno. In altre occasioni essa origina invece dalla partnership con i fornitori, tutti italiani, cui, secondo le esigenze, l'azienda affida il compito di confezionare componenti dei propri dispositivi, fornendo loro i disegni. Il confronto, costruttivo, con i fornitori, ma anche le innovazioni e migliorie introdotte in modo autonomo da questi, hanno permesso alla qualità dei prodotti ma/ag di crescere nel tempo.

In generale, nessuna altra fase del processo costruttivo viene esternalizzata da ma/ag ed essa se ne fa carico per intero, dal taglio della verga di ferro fino alla verniciatura della macchina e alla prova sul terreno. Ci vogliono circa quindici giorni per confezionarne una, ma si tratta di un'indicazione generica: l'effettiva mole di lavoro dipende infatti dalle esigenze di personalizzazione del cliente, dal volume dell'ordine – cioè dal numero di macchine richieste –, dalla dimensione di ciascuna di esse, dalla disponibilità del magazzino dell'azienda etc.

Il lancio di un nuovo prodotto sul mercato è sempre preceduto da una fase di collaudo e di perfezionamento. Di durata variabile – in genere da uno a quattro anni –, si tratta di un passaggio indispensabile per poter studiare in modo approfondito il comportamento della macchina – in particolare, la sua efficacia in relazione a diverse qualità di terreno: sabbioso, argilloso, torboso etc.

A proposito di terreno, è con uno nuovo, quello estero, che ma/ag comincia a misurarsi in questi anni. I primi traguardi raggiunti dall'azienda sono rappresentati però da Paesi prossimi come Austria, Germania e Francia e, complessivamente, essi non contribuiscono in misura superiore al 5% al fatturato annuo.

In questa fase dello sviluppo dell'azienda tutte le funzioni, ad eccezione di quella amministrativa, sono soggette al controllo diretto del fondatore Angelo. Strategia, organizzazione e dipendenti dell'impresa sono influenzati dal suo entusiasmo, impegno e carisma e scarsamente sviluppato appare il processo di delega di competenze e potere decisionale ai collaboratori – che, nel frattempo, hanno raggiunto quota 11.

Nel '99, dopo essersi laureata in corso alla facoltà di Economia e commercio dell'Università Cattolica di Piacenza, Serena – che, nel frattempo, ha già preso parte insieme al padre ad alcune fiere di settore – manifesta ai genitori il proprio desiderio di entrare a far parte dell'organico di ma/ag .....

### 3. Lo sviluppo del mercato (1998 ad oggi)

Serena viene inizialmente destinata al reparto amministrativo. Qui, superandone l'iniziale stupore, pretende testardamente dai dipendenti che vi lavorano – Massimiliano Volpari ed un'altra storica collaboratrice dell'azienda –, di essere introdotta a TUTTE le incombenze, anche minute e banali, che la cura degli affari della società comporta. Serena è consapevole infatti che la preparazione universitaria che ha ricevuto non ha affatto preso in considerazione pratiche routinarie come stendere fatture, predisporre bolle di accompagnamento o interagire con l'Agenzia delle Entrate. Ripensando, a distanza di tempo e con più distacco, alle modalità del suo ingresso in azienda, Serena è convinta che, sì, è stato proprio quello che ci voleva: il fatto di aver studiato all'università o di essere figli dell'imprenditore non dovrebbe mai rendere tanto superbi da impedire di apprendere da chi ha, dalla sua, tanta esperienza sul campo!

La successiva funzione con cui Serena entra in contatto è quella commerciale. La ragazza corona così il suo sogno – come il padre, Serena ha sempre avuto il pallino dell'estero –, ma si tratta anche, a tutti gli effetti, di una necessità dell'azienda! L'ingresso di Serena coincide infatti con l'inizio di una fase di sviluppo molto significativo per ma/ag, trainata dalle vendite oltre confine. L'evoluzione della domanda del mercato crea opportunità di crescita che l'azienda, avendo da sempre perseguito la via dell'innovazione orientata al contenimento dei costi e alla difesa delle prestazioni, è pronta a cogliere. A condizionare il corso della domanda è l'ingresso nell'Unione Europea dei Paesi dell'Est – in particolare, i prodotti ma/ag fanno presa in Ungheria, Polonia, Romania e Bulgaria. A seguito della loro adesione al progetto europeo (Ungheria e Polonia sono entrate nel 2004, Romania e Bulgaria tre anni più tardi), questi Paesi guadagnano il diritto a beneficiare dei finanziamenti erogati dalla Comunità nell'ambito della propria politica agricola comune e ne traggono impulso, sia per ampliare la superficie destinata alla coltivazione, sia per ammodernare le pratiche agricole. I nuovi Paesi membri hanno fame di novità, ma, difettando di imprese nazionali all'altezza di questa aspirazione, rivolgono la loro attenzione oltre i confini nazionali, là dove operano i produttori di macchine agricole più all'avanguardia.

Ma non è tutto: per effetto dell'aumento del numero dei Paesi beneficiari, l'agricoltura italiana vede decrescere l'importo degli aiuti che le vengono riconosciuti dall'Unione Europea. Questa riduzione sortisce l'effetto di rendere gli agricoltori dello Stivale più sensibili nei confronti delle tecniche colturali e delle attrezzature che promettono loro di contenere i costi connessi alla lavorazione del terreno.

Proprio la filosofia cui si ispirano i prodotti ma/ag, ma certo i nuovi clienti – italiani e stranieri – non piovono dal cielo: bisogna dargli la caccia, e poi conquistarli! L'opportunità di crescere, dunque, in Italia e, soprattutto, all'estero, esiste, ma sono il tempo e l'impegno di Angelo, Serena e di suo marito, l'Ing. Roberto Rocchetti (entrato in azienda nel 2001) – che, valigie alla mano, viaggiano a ritmi sostenuti in questi Paesi, incontrando i distributori e prendendo parte alle fiere agricole locali – a trasformarla in maggiori ordini per ma/ag. E' proprio così che, molto pragmaticamente, tante piccole e medie imprese italiane hanno costruito la propria fortuna all'estero.

Il business di ma/ag trae beneficio anche dal forte impulso che i metodi di produzione di energia da fonti rinnovabili hanno ricevuto negli anni 2000. Tra questi, il biogas privilegia proprio le tecniche di lavorazione del terreno cui si rifanno i prodotti dell'azienda di Casalbuttano.

Alcune occasioni capitano, e bisogna "soltanto" saperle cogliere, ma altre ve ne sono che, solo perché le si è cercate a lungo e con determinazione, alla fine, si presentano.

Per parecchio tempo la mente vulcanica di Angelo Ruggeri ha accarezzato l'idea di integrare a valle l'offerta di ma/ag, entrando nel business delle macchine seminatrici. Tuttavia, la carenza di risorse finanziarie addizionali – rispetto a quelle, consistenti, assorbite dallo sviluppo dell'azienda all'estero –, e di *expertise* di un mercato, quello delle seminatrici, appunto, assai diverso dall'arena in cui ma/ag compete abitualmente, frenano il progetto. Questo fino al 2005, quando la famiglia Ruggeri viene contattata dalla Pigoli Aldo Costruzione seminatrici, azienda di Leno (Bs) con una tradizione cinquantennale in questo settore. Giunto all'età della pensione, il signor Pigoli constata il disinteresse delle due figlie rispetto alla prosecuzione dell'attività di famiglia. La sua chiusura equivarrebbe però a mortificarne la storia: non gli resta che cercare un acquirente. La cessione a favore dell'impresa di Casalbuttano avviene in modo integrale – maschere, *know how*, l'intero patrimonio materiale ed immateriale della Pigoli –, eccezion fatta per i dipendenti – in origine otto, ridottisi ad uno solo, ma indisponibile a trasferirsi più vicino al nuovo stabilimento.

**Figura 4: Una seminatrice ma/ag della linea Precisa**



Fonte: Sito Web aziendale

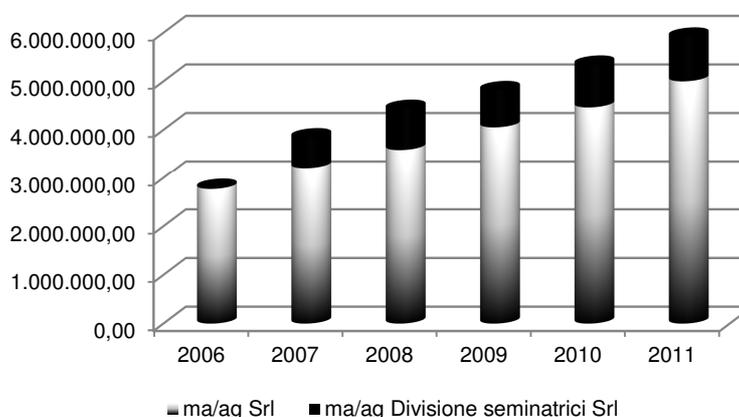
La famiglia Ruggeri si ritrova così tra le mani una linea di seminatrici, belle e precise, ed una nuova realtà aziendale da strutturare. Sì, perché ciò che Angelo e Serena comprendono rapidamente è che le due attività – la produzione delle macchine per la preparazione del letto di semina e quella delle seminatrici – non potranno convivere sotto lo stesso tetto. Troppo differenti appaiono i due business, per dinamiche dei rispettivi mercati – le seminatrici si vendono essenzialmente durante i primi sei mesi dell'anno e la produzione avviene nei restanti sei; le macchine per la lavorazione del terreno si vendono tutto l'anno –, caratteristiche dei concorrenti – pochi, grandi ed integrati nel settore delle seminatrici; più eterogenei, per dimensione e gamma offerta, nell'altro caso –, manutenzione richiesta – *«alle seminatrici devi stare dietro come ad un neonato: devono essere accudite, curate nel minimo dettaglio, perché da loro dipende la semina, e dalla semina il risultato finale»*, spiega Serena. No, la

proprietà capisce che, se desidera dar vita ad una linea di seminatrici di qualità comparabile a quella degli altri prodotti ma/ag, allora le si dovranno riservare attenzione ed un'organizzazione dedicate. A questo fine torna utile l'immobile sito alle porte di Casalbuttano, sede originaria dell'impresa, che nel 2003 ma/ag ha abbandonato per trasferire la produzione nella zona industriale dello stesso paese. Scampando alla cessione, questo edificio diviene una sede naturale per la costruzione delle seminatrici e per gli uffici della società.

Il lancio della nuova linea interseca anche un altro progetto pre-esistente della proprietà. Quando non è completamente assorbita dalla gestione ordinaria della società, Serena va infatti concependo da tempo l'idea di trasformarne la forma giuridica, per rafforzare la proprietà nelle mani della famiglia. L'acquisto di una divisione produttiva tanto dissimile da quella originaria accelera i tempi per la maturazione di questa decisione, sebbene Serena debba superare l'iniziale diffidenza del padre. La soluzione che viene messa a punto prevede la trasformazione dell'originaria ma/ag Snc in una società immobiliare detentrici dei "muri" che ospitano l'attività produttiva. Per quanto riguarda quest'ultima, la costruzione dei dispositivi per la lavorazione del terreno viene assegnata alla nuova ma/ag Srl, mentre sulla società ma/ag Divisione seminatrici Srl ricade il compito di sviluppare l'offerta delle macchine per la semina. Questa nuova società avvia l'attività produttiva nel 2006, e le prime vendite hanno luogo l'anno successivo.

Da allora il fatturato aggregato del gruppo ma/ag si è evoluto nel modo illustrato dal grafico di Figura 5:

**Figura 5: Andamento del fatturato aggregato del gruppo ma/ag, Anni 2006-2011 (dati in €)**



Fonte: Elaborazioni CERSI su dai AIDA

Dal 2006 al 2011 il fatturato di ma/ag Srl è quasi raddoppiato (+80,69%): su base annua il suo incremento è stato costante e regolare, sempre in doppia cifra, a tassi compresi tra il +10 e il +16%. Quanto alla redditività aziendale, il suo aumento è ancora più marcato, con un significativo aumento di passo tra il 2008 e il 2009. Nel 2011 la crescita dell'indice di redditività del capitale proprio (ROE) si ferma – pur restando su livelli assai soddisfacenti, superiori al 35% –, mentre quella dell'indice di redditività degli investimenti (ROI) e delle vendite (ROS) prosegue (*cfr.* Allegato 1).

Dal canto suo, quello delle seminatrici è un business ancora giovane, come conferma la progressione regolare ma lenta dei ricavi delle vendite. In questi anni la famiglia Ruggeri ha molto investito per svilupparlo: in particolare, nel 2009 è stato acquistato, da un'altra azienda attiva nel settore delle macchine agricole, il ramo relativo alla costruzione delle seminatrici. In questo modo, ma/ag amplia e completa la propria offerta di macchine per la semina, aggiungendo un modello dotato di una tecnologia più evoluta, rispetto alla linea Pigoli, e adatto a terreni diversi, rispetto a quest'ultima. «Dovevamo avere una gamma molto più importante, se volevamo imporci sul mercato estero. Anche perché i concorrenti avevano la full line delle seminatrici, quindi noi dovevamo avere ALMENO due linee», commenta Serena.

Con l'ingresso in un mercato del tutto inedito, per ma/ag aumenta il numero dei clienti, ma anche quello dei *competitor*.

A proposito dei primi, i rivenditori di macchine agricole, Serena osserva che, tradizionalmente, nei Paesi esteri in cui ma/ag è presente, essi sono inferiori per numero, rispetto all'Italia, ma superiori per dimensione media. Negli ultimi anni la tendenza alla concentrazione e alla crescita dimensionale dei rivenditori si è accentuata: non così in Italia, dove essi resistono in numero elevato – ma Serena prevede anche per il Bel Paese l'avvento di un fenomeno simile. La crisi, in ogni caso, sta mettendo a dura prova questa categoria di intermediari – in Romania i concessionari ma/ag sono diminuiti da quattro a due, in seguito a fallimenti. E' sempre Serena ad indicare che sono i distributori con una più lunga storia alle spalle quelli che meglio stanno resistendo al calo della domanda e dei margini di guadagno.

In diversi Paesi stranieri ma/ag è attualmente alla ricerca di nuovi concessionari che la rappresentino. Questo discorso non vale per la Nuova Zelanda, mercato in cui i suoi prodotti sono distribuiti da un unico soggetto e, ciononostante, in grado di regalare all'azienda grandi soddisfazioni. Con questo rivenditore, l'azienda di Casalbuttano ha costruito negli anni una relazione tanto forte da rendere superflua la ricerca di altri partner: essa si basa sulla flessibilità e la capacità di supporto di ma/ag e sulla competenza tecnica e stimolo al miglioramento che provengono dal concessionario neozelandese. La presenza in questo mercato assicura a ma/ag un flusso di ordini consistente anche nei periodi dell'anno tradizionalmente meno vivaci – cioè da Novembre a Dicembre.

Per quanto riguarda, invece, i concorrenti, sono in parte diversi e in parte comuni, quelli con cui ma/ag si confronta nei due mercati in cui opera. Aziende come l'italiana *Maschio Gaspardo*, di Campodarsego (Pd), infatti, o come i colossi internazionali *John Deere* (Illinois), *Kuhn* e *Amazone* (Germania) offrono una gamma di macchine agricole completa, dalla preparazione del letto alla semina, e hanno siti produttivi e filiali commerciali sparsi in tutto il mondo. Oltre a questi colossi, sono nomi di rilievo nel campo della produzione di macchine seminatrici anche quelli dell'italiana *Matermacc* (in provincia di Pordenone, più di 75 dipendenti nel 2013), della francese *Monosem* e della spagnola *Solà*. *Grégoire-Besson* confeziona invece macchine per la lavorazione del terreno a Montfaucon-Montigné, in Francia,

ma anche in Germania e in Italia: di recente, anche questa società francese ha debuttato nel mercato delle seminatrici, grazie ad alcune acquisizioni (*cf.* Allegato 2).

Si tratta, in molti casi, di concorrenti non comparabili a ma/ag, per dimensioni e ampiezza della gamma offerta: eppure, l'azienda di Casalbuttano è riuscita, con la sua flessibilità, precisione ed aspirazione internazionale, a fidelizzare clienti soddisfatti in molti Paesi del mondo e a conquistare perfino quote di leadership in alcuni di essi – soprattutto nell'Europa dell'Est.

Per sostenere il proprio sviluppo, dall'inizio degli anni 2000 l'azienda di Casalbuttano ha effettuato numerose assunzioni e, complessivamente, nel 2013 i suoi dipendenti ammontano a 43.

La crescita delle dimensioni aziendali e la diversificazione del business hanno anche indotto Angelo ad attuare informali processi di delega – nonostante tutta l'operatività aziendale ancora oggi rechi forte la sua impronta. Questo ha permesso a diversi collaboratori dell'azienda di mettersi in luce.

Già si è accennato al coinvolgimento nel business di famiglia di Roberto, il marito di Serena.

Ma questo inserimento non ha avuto luogo fino a che Roberto «*non se l'è sentita dentro*», precisa la moglie. Per lui tutto è cominciato, non con una formale richiesta della famiglia, ma quasi per scherzo, accompagnando Angelo presso alcune fiere di settore all'estero. Dall'esperienza della concreta attività aziendale all'innamoramento, il passo è stato breve, ma non troppo: per qualche tempo, infatti, Roberto si sforza di conciliare il precedente impegno lavorativo (è ingegnere civile, ndr) con l'informale aiuto allo sviluppo del giro d'affari di ma/ag, salvo poi lasciarsi completamente contagiare dalla passione della famiglia Ruggeri. Dal 2001, anno del suo ingresso in azienda, le responsabilità assegnate a Roberto sono cresciute, insieme all'esperienza da questi maturata nell'ufficio tecnico, nonché delle attività di supervisione degli acquisti e della qualità del prodotto finito. A mano a mano che cresceva la stima nei suoi confronti, Roberto si è visto affidare anche incarichi di natura commerciale ed oggi gli compete per intero la gestione dello strategico mercato rumeno. Angelo e Serena sono consapevoli che il merito del recente sviluppo di ma/ag spetta in misura significativa proprio al suo impegno!

Nello stesso anno, Simone Licci, giovane perito meccanico, si unisce al team ma/ag. Con Simone, Angelo sembra trovare il proprio alter ego: li separano diversi anni di età, una superiore conoscenza dei *software* per la progettazione meccanica in capo al primo, una maggiore esperienza del mercato per il secondo. Eppure, tra i due si crea una forte sinergia, dalla quale nascerà l'idea per nuove macchine.

Arriva il 2005 e sulla scena fa la sua comparsa Olha, la figlia minore di Angelo e sorella di Serena. La notevole precisione di cui è dotata ne fanno una naturale candidata alla cura degli aspetti amministrativi dell'azienda, ma non le fanno risparmiare la "gavetta". Inizialmente figura di collegamento tra l'Amministrazione, l'Ufficio tecnico e il reparto produttivo, con il passare del tempo Olha diviene un punto di riferimento all'interno della prima funzione.

A prendere il posto di Olha nel garantire il necessario coordinamento intra-aziendale è Paolo Azzanelli, assunto nel 2008 in qualità di disegnatore. Dopo un primo periodo trascorso presso l'Ufficio tecnico, la famiglia Ruggeri ha però ritenuto di destinare l'abile collaboratore alla funzione Acquisti e poi al suddetto ruolo di *trait d'union*.

Nello stesso periodo, Serena ha assunto, a dare una mano a lei e ad Olha, il giovane laureato in Economia aziendale Andrea Maggioni. Anche ad Andrea sono bastati pochi anni perché, avendo dato prova di affidabilità ed empatia col pubblico, Serena cominciasse ad ipotizzare per lui una mansione diversa, più strettamente a contatto con i clienti – ma si tratta di un progetto tuttora in fase di definizione; ciò che è certo, è che sta progressivamente aumentando il coinvolgimento di Andrea nelle missioni estere al fianco di Serena. Dopo pochi anni, anche un altro giovane capace, Andrea Pompini, entra a far parte dello staff amministrativo dell'impresa. Come per altri, anche per Andrea il reparto amministrativo, a stretto contatto con la dirigenza di ma/ag, potrebbe rivelarsi un trampolino di lancio verso altre mansioni, cui applicare con profitto la tenacia dimostrata finora.

Ancora, per dare impulso al business delle seminatrici, è stato di recente coinvolto Claudio Cerri, persona in gambissima, afferma Serena, che ha potuto apprezzarne, oltre alla competenza, anche il forte *commitment* nei confronti dell'azienda. Divenuto responsabile di questa linea produttiva, Claudio sta promuovendo con energia la sua industrializzazione ed innovazione.

Infine, Massimiliano Volpari, collaboratore della famiglia Ruggeri da quando aveva 19 anni – oggi ne ha 43, ndr – è stato destinato da Serena ad assumere l'incarico di responsabile commerciale di ma/ag. Questo non prima di essersi occupato dell'Amministrazione dell'azienda, quando, agli inizi della sua storia, essa rappresentava una funzione assai più spuria – la non eccessiva specializzazione funzionale è un altro dei tratti distintivi delle imprese di piccole dimensioni. Le capacità interpersonali e l'abnegazione di Massimiliano si fanno notare: Angelo e Serena decidono per questo di scommettere su di lui, dopo gli scarsi risultati raccolti attraverso gli agenti plurimandatari, per sostenere lo sviluppo commerciale di ma/ag. A oggi, si può dire che tale fiducia sia stata ben riposta .....

Questo solo per citare alcuni dei – più o meno storici – collaboratori aziendali. Impossibile rendere giustizia al contributo di tutti, ma questi esempi già dimostrano come la dirigenza sia solita ricorrere a mutamenti delle mansioni per attestare la propria stima nei confronti dei dipendenti. Per Angelo e la sua famiglia, ogni nuova assunzione rappresenta un investimento sulla persona: se questa darà prova, oltre che di competenza tecnica, di meritare fiducia e di condividere gli obiettivi dell'impresa, allora il management cercherà di farla crescere.

Questa frase di Serena la dice lunga circa la considerazione che la famiglia Ruggeri nutre per i propri dipendenti: *«Quando parlo, io dico “la nostra azienda”. I collaboratori VERI che io ho e sui quali posso contare sono tali perché credono nella nostra azienda. (...) Il bello è che, con i nostri dipendenti, si viene a creare un legame molto stretto: questo non esclude il rispetto. (...) I miei genitori mi hanno sempre insegnato che prima vengono i dipendenti e i fornitori da pagare: poi, se avanza qualcosa, veniamo noi (la famiglia ndr), perché abbiamo una responsabilità con loro!»*.

La ricostruzione proposta fino ad ora documenta poi, con analogo evidenza, il coinvolgimento crescente nel tempo, da parte dei Ruggeri, nel business di famiglia. E' legittimo chiedersi in che modo interpretare questa evoluzione: come costrizione, decisione condizionata o una libera scelta da parte dei membri della famiglia? La risposta esatta sembrerebbe quest'ultima, perché, come dice Serena,

*«quando vedi nascere e crescere un'azienda, ti viene naturale metterci del tuo. Vedi tuo padre che l'ha portata fino a qui e dici: adesso però dobbiamo dargli una mano per farla crescere!».*

Oggi le due imprese – nelle quali risulta coinvolta in prima persona buona parte della famiglia Ruggeri – presentano un'organizzazione funzionale simile: distinti reparti produttivi ed uffici tecnici e condivise funzioni amministrativa, contabile e commerciale. La famiglia risulta integralmente proprietaria di entrambe, avendo fatto ricorso solo al debito bancario, e soltanto in modo misurato, per sostenerne lo sviluppo.

Angelo continua a fare la spola tra l'una e l'altra azienda con la sua energia contagiosa ed il suo rifiuto per la formalità (*«Non si vedrà mai mio padre girare in giacca e cravatta, perché lui deve andare sulle macchine! Lui non ha mai vissuto con l'atteggiamento di chi dice: "Io sono l'AD!"»*). In questo, l'atteggiamento del fondatore non è mai cambiato! Pur continuando a riservare per sé alcune prerogative – come la cura delle relazioni con i clienti italiani –, di recente Angelo ha potuto concentrarsi maggiormente sugli aspetti tecnici e progettuali che lo appassionano, dal momento che Serena ed il resto della famiglia hanno dato prova di sapersela cavare.

#### **4. Pronti al salto?**

*«Sicuramente, c'è la paura di dire: "Papà ha fatto tutto questo, e guarda dove l'ha portato" .... E noi dove andremo? Cosa faremo?».*

Questo il cruccio di Serena quando ripensa alla storia di ma/ag sino ad oggi. Ciò cui l'intuizione e la testardaggine di Angelo Ruggeri hanno dato vita sono due aziende che, pur avendo constatato l'avvento di una crisi economica mondiale, hanno continuato a svilupparsi.

La produzione media di ma/ag Srl si aggira oggi attorno ai 400-500 pezzi l'anno. La metà circa di essi prende la via dell'Italia e il restante 50% quella della Romania, della Bulgaria, Polonia, Ungheria, Russia, Giappone, Cile, Nuova Zelanda (che acquista soprattutto erpici a disco), ma anche del Medioriente e dei Paesi africani in via di sviluppo. A guidare ma/ag Srl, in qualità di suo amministratore delegato, è Angelo Ruggeri.

Serena, invece, ha assunto la direzione della nuova ma/ag Divisione seminatrici. In questo caso, la percentuale di vendite all'estero è superiore, rispetto ai dati di ma/ag Srl (il 70% circa), malgrado l'azienda, per poter garantire interventi tempestivi in caso di guasto, abbia deciso di concentrarsi sui mercati più prossimi, quelli dell'Est Europa – la sola eccezione è il Messico. La produzione si aggira attorno alle 120-150 macchine l'anno. Dal 2011 la chiusura dell'esercizio contabile di ma/ag Divisione seminatrici è stata impostata al 30 Giugno, cogliendo l'indicazione dell'Agenzie delle Entrate che ogni anno rilevava, al 31 Dicembre, la presenza di scorte giudicate anomalmente elevate. Questo si verificava, come si è detto, perché la stragrande maggioranza delle vendite di macchine per la semina avviene durante i primi sei mesi dell'anno – la produzione, quindi, è concentrata da Luglio a Dicembre.

Il futuro cosa riserverà al gruppo di Casalbuttano?

Serena, molto pragmaticamente, ammette che non lo sa, che qualunque decisione ed investimento verranno affrontati con prudenza (*«I miei genitori mi hanno insegnato a fare il passo più corto della*

*gamba, per avere sempre un piccolo spazio per salvarmi. Fare il passo più lungo può creare grossi problemi, soprattutto in questo momento»*) e snocciola alcune questioni “sul piatto” ...

E' con un misto di paura ed eccitazione che la figlia di Angelo pensa al momento, inevitabile, del passaggio generazionale. E come potrebbe non essere così? *«E' vero che noi tutti (familiari, ndr) siamo dentro l'azienda e la conosciamo, ma lui (Angelo, ndr) è il cuore, l'anima. Lui è l'AZIENDA!»*.

Il fondatore ha però già dichiarato che non intende continuare a guidare ma/ag oltre il momento in cui le forze fisiche e le energie mentali non gli permetteranno più di farlo come si conviene. Per allora occorrerà ufficializzare gli incarichi e le responsabilità che, informalmente, già sono stati conferiti a familiari e altri collaboratori dell'impresa. Nonostante il timore che la visione del padre su alcuni di essi possa non coincidere con le aspirazioni dei diretti interessati, Serena non ha dubbi: vorrebbe che fosse il padre Angelo ad indicare i ruoli, perché la sua autorevolezza funga da garanzia del passaggio generazionale.

Quando più membri della famiglia proprietaria rivestono incarichi nell'azienda e le decisioni fondamentali per quest'ultima vengono prese attorno al tavolo del pranzo o della cena – ebbene sì, queste sono le modalità del processo decisionale in ma/ag, anche perché spesso si tratta del solo momento in cui i familiari riescono ad incontrarsi nell'arco della giornata –, una cautela e delicatezza particolari sono richieste. Serena è felice di questa situazione, che unisce la famiglia e rafforza la guida dell'azienda, grazie alla speciale sintonia, intesa e fiducia tra i Ruggeri. Eppure, sa che proprio l'eccesso di familiarità può giocare brutti scherzi: uno sfogo eccessivo, una parola sgarbata, e l'incomprensione rischia di deprimere, non solo la vita della famiglia, ma anche il corso degli affari.

.... Al momento, però, questo problema non esiste per la famiglia Ruggeri, anzi, e sono altre le sfide con cui essa deve misurarsi.

Ad esempio, ma/ag è diretta parte in causa del dilemma, tradizionale per il tessuto produttivo italiano ed europeo: piccolo è bello? Si tratta di un quesito sfaccettato per l'azienda di Casalbuttano; da un lato, infatti, già da qualche anno essa va facendo i conti con l'aumento della complessità gestionale in cui spesso le piccole imprese incappano quando il loro giro d'affari e il numero dei dipendenti crescono. La stessa Serena si è vista “costretta” a delegare alcune responsabilità ai suoi collaboratori più fidati – la considera un'occasione per farli crescere, come si è visto, ma vi sono attività, come la cura delle relazioni con l'estero, alle quali la figlia di Angelo non riesce proprio a rinunciare.

Dall'altro, le piccole imprese risultano particolarmente esposte all'influenza delle mosse strategiche intraprese dai concorrenti di maggiori dimensioni. Sia nel segmento delle macchine per la preparazione del letto che in quello delle seminatrici si sono di recente verificati processi di concentrazione e di ulteriore crescita dimensionale dei *player* più grandi. La reazione adottata da alcuni concorrenti di dimensioni minori è stata quella delle alleanze con aziende che offrono prodotti simili o complementari, rispetto ai propri. Anche ma/ag ha tentato di percorrere questa via alla crescita, ma la trattativa avviata alcuni anni fa con altri tre operatori del settore – che avrebbero naturalmente completato, con la propria offerta, quella di ma/ag – è naufragata. Lo “scoglio” è stato il tentativo di prevaricazione da

parte degli aspiranti partner di maggiori dimensioni – cioè quelli che potevano esibire il numero di dipendenti più elevato e quote di mercato superiori. Non è così, però, che si governa un'alleanza strategica, ragiona Serena.

Nonostante questo fallimento, la via delle partnership per contrastare l'offerta dei concorrenti più grandi e presentarsi all'estero con una gamma di prodotti completa è vista ancora come allettante, quando non indispensabile alla competizione, da ma/ag. La ricerca dell'azienda di Casalbuttano è orientata verso potenziali alleati di dimensioni analoghe alle proprie, offerenti macchine di tipo complementare e, se possibile, con una storia familiare alle spalle che li aiuti a stabilire una forte empatia con ma/ag.

Sempre in tema di piccola dimensione, il management di ma/ag è comunque consapevole dei vantaggi che, in senso assoluto, essa procura. La flessibilità, in particolare, che si traduce nella possibilità di assecondare meglio le esigenze del cliente e di adattarsi rapidamente ai mutamenti dell'ambiente, e la capacità di costruire vere partnership con i propri interlocutori – *in primis*, compratori e fornitori –, salde anche grazie alle conoscenze personali che più facilmente si instaura.

Le alleanze strategiche finalizzate al contrasto dei concorrenti più grandi e alla conquista dei mercati esteri rappresentano una sfida per l'azienda di Casalbuttano, ma anche un'opportunità. Lo stesso significato rivestono le fiere di settore cui ma/ag si impegna a presenziare.

Le fiere agricole rappresentano lo strumento valutato di gran lunga più efficace per far conoscere la propria offerta, attirare nuovi clienti e penetrare mercati inesplorati. La più importante è quella di Hannover (*Agritechnica*) che si tiene ogni due anni, cadendo in quelli dispari. Seguono, per importanza, l'esposizione di Parigi (*Salone internazionale dei fornitori dell'agricoltura e dell'allevamento – SIMA*) e la già nominata *EIMA* di Bologna – anche la manifestazione parigina e quella bolognese si svolgono con cadenza biennale, negli anni dispari la prima e in quelli pari la seconda. Il meeting di Hannover è particolarmente importante per ma/ag perché vi prendono parte molti compratori e rivenditori dalla Russia e dai Paesi dell'Est Europa, dal principale mercato, cioè, dell'azienda di Casalbuttano. Al contrario, ma/ag rinuncia da anni a partecipare al Salone parigino, valutando molto più conveniente investire in mercati vergini, rispetto al tentativo di penetrarne uno già popolato da moltissimi produttori locali.

Oltre alle fiere di Hannover e di Bologna, che sono le più importanti, ma/ag è presente anche a quelle che si tengono a Verona, a Saragozza (la Spagna rientra negli obiettivi espansionistici dei Ruggeri), a Dubai, porta del Medioriente ove l'azienda sta accrescendo la propria quota di mercato, in Romania, in Serbia e in Bulgaria.

Che la partecipazione alle fiere di settore rappresenti un vero investimento è presto dimostrato. Serena snocciola i costi della partecipazione all'ultima esposizione di Hannover: 50.000 € per i 250 mq di spazio espositivo, altri 15-20.000 per allestire lo stand, oltre al costo di due interpreti quotidianamente presenti nelle cinque giornate della fiera, a tre dipendenti dell'azienda disponibili per tutta la sua durata, ad altri due collaboratori incaricati di montare e smontare l'allestimento subito prima e subito dopo di essa, al noleggio di tre camion per l'andata e di altrettanti per il ritorno ... Insomma, difficile

spendere meno di 100.000 €, e il meccanismo di prenotazione per l'edizione successiva si mette in moto pochi giorni dopo la conclusione di quella precedente!

Anno dopo anno, il management di ma/ag stanziava fondi destinati a questa attività, nella convinzione che essa possa agevolare i suoi piani di sviluppo futuri, che riguardano, in modo particolare, i mercati russo, mediorientale e quello africano.

**Figura 6: Angelo insieme alle figlie Olha con il marito Alberto e Serena con il marito Roberto e ai loro figli Riccardo e Gioia**



Fonte: Sito Web aziendale

Altre risorse sono state destinate, soprattutto di recente, dai Ruggeri all'ammodernamento dei sistemi di gestione interna. Piccole migliorie e progressi sotto il profilo amministrativo ed organizzativo, che hanno permesso all'azienda di affiancare alla propria crescita dimensionale uno sviluppo di tipo qualitativo e di innescare processi di apprendimento, sia individuali che collettivi.

Qualunque cosa il futuro riservi a ma/ag, ciò che è certo è che oggi essa vive una fase in cui minacce ed opportunità, interne ed esterne, ne stanno mettendo alla prova la formula imprenditoriale. Ancora Serena: «*Siamo arrivati al punto in cui dobbiamo comunque fare IL salto*».

E' una sfida diversa, quella che si para oggi davanti alla famiglia Ruggeri, molti anni dopo quella intrapresa da Angelo. Si tratta di trovare strumenti ed atteggiamento giusti per valorizzare ciò che di buono è stato costruito fino ad ora, facendolo divenire un trampolino di lancio per ma/ag verso una crescita maggiore ed una conduzione pienamente professionale, non la zavorra che ostacola il cambiamento. Farlo è possibile, anche grazie all'esempio del fondatore Angelo, che ha saputo far crescere figli e dipendenti orgogliosi ed uniti come una vera famiglia!

**Allegato 1**

**Andamento del fatturato, dell'utile e di alcuni indici di redditività di ma/ag Srl,  
Anni 2006-2011 (dati in € e %)**

|                      | ma/ag Srl    |              |              |              |              |              |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                      | 2006         | 2007         | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         |
| Ricavi delle vendite | 2.768.011,00 | 3.210.445,00 | 3.584.571,00 | 4.053.441,00 | 4.464.285,00 | 5.001.453,00 |
| Utile netto          | 40.186,00    | 30.119,00    | 30.692,00    | 115.960,00   | 269.853,00   | 364.433,00   |
| ROE (%)              | 20,36        | 13,55        | 11,89        | 30,99        | 41,90        | 36,14        |
| ROS (%)              | 5,37         | 4,47         | 4,66         | 7,38         | 10,64        | 11,95        |
| ROI (%)              | 7,31         | 5,94         | 6,44         | 11,34        | 17,42        | 20,33        |

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati AIDA

**Andamento del fatturato, dell'utile e di alcuni indici di redditività di ma/ag Divisione seminatrici Srl,  
Anni 2006-2012 (dati in € e %)**

|                      | ma/ag Divisione seminatrici Srl |            |            |            |            |            |              |
|----------------------|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|                      | 2006                            | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       | 2012         |
| Ricavi delle vendite | 17.305,00                       | 631.008,00 | 843.559,00 | 759.817,00 | 873.945,00 | 913.748,00 | 1.172.062,00 |
| Utile netto          | -52.431,00                      | 54.241,00  | 8.372,00   | 32.604,00  | 23.642,00  | 53.930,00  | 6.394,00     |
| ROE (%)              | -                               | -          | 41,30      | 24,54      | 30,90      | 41,34      | 4,67         |
| ROS (%)              | -                               | 13,58      | 5,56       | 11,44      | 8,29       | 13,14      | 3,56         |
| ROI (%)              | -14,28                          | 9,74       | 5,16       | 8,10       | 6,55       | 9,10       | 2,90         |

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati AIDA

## Allegato 2

La tabella di seguito proposta illustra le caratteristiche dei principali attori presenti nel mercato delle macchine per la preparazione del letto di semina e delle seminatrici:

|  | Anno di nascita | Sedi   | Prodotti  | Dimensioni   | Breve descrizione  |
|--|-----------------|--|---|--|--|
| <br><a href="http://www.maschionet.com">www.maschionet.com</a>            | 1964            | La principale si trova a Campodarsego (Pd). Complessivamente, appartengono al gruppo 10 filiali commerciali ed altrettanti siti produttivi – compresi quelli di Aungh (India), Qingdao (Cina) e Chisineu-Cris (Romania). | Full line: macchine per la lavorazione del terreno, per la semina, la manutenzione del verde, la fienagione, la concimazione, l'irrigazione e il trattamento fertilizzante ed antiparassitario. | 235 milioni di € il fatturato 2012 del gruppo, che ha alle proprie dipendenze circa 1.300 persone.   | In azienda sono ancora presenti i due fondatori, Egidio e Giorgio Maschio, coadiuvati dai figli. I motti di questa multinazionale, da sempre votata alla crescita e al progresso: <i>“Se lavori bene, la terra ti ripaga”</i> e <i>“Insieme si vince”</i> .  |
| <br><b>JOHN DEERE</b><br><a href="http://www.deere.com">www.deere.com</a> | 1837            | L'azienda di Moline (Illinois) opera, con i suoi stabilimenti produttivi, centri tecnici e di assistenza, in oltre 30 Paesi del mondo.   | Full line nel settore delle macchine agricole, ma l'azienda è presente anche nel mercato delle attrezzature per l'edilizia, lo sport (golf), la silvicoltura e dei motori.                      | Più di 36 miliardi di \$ nel 2012, un risultato in crescita del +13% rispetto all'anno precedente.   | John Deere è un nome di riferimento nel settore delle macchine agricole – e non solo. Questa multinazionale, sempre all'avanguardia, si è dotata di politiche attive per il benessere dei propri dipendenti e delle comunità locali che le sono valsi più volte l'inclusione della lista dei <i>Best place to work</i> . |
| <br><a href="http://www.kuhn.it">www.kuhn.it</a>                         | 1828            | Stabilimenti produttivi e filiali commerciali Kuhn sono presenti, oltre che in Germania, anche negli Stati Uniti, in Brasile e nei Paesi Bassi.  | Full line: macchine per l'aratura e le altre lavorazioni del terreno, la semina, l'irrigazione etc., ma anche a sostegno dell'allevamento.  | 4.000 dipendenti nel 2012 per 1.014 milioni di € fatturati grazie alle vendite dei prodotti Kuhn.  | La società tedesca punta sulla qualità dei macchinari e sull'innovazione per mantenere le promesse fatte ai clienti, sparsi in tutto il mondo. Nel 2012 l'azienda, che ha registrato circa 1.500 brevetti a livello internazionale, ha destinato il 4% del proprio fatturato <i>worldwide</i> a Ricerca&Sviluppo.        |
| <br><a href="http://www.amazone.it">www.amazone.it</a>                  | 1883            | Sono 6 i siti produttivi in Europa della società di Hasbergen-Gaste (Germania).  | Full line nel settore delle macchine agricole; di ciascuna categoria vengono offerte più varianti.  | Sono cresciuti del +16% nel 2012 i ricavi della società, i quali hanno raggiunto quota 460 milioni di €. L'80% del fatturato aziendale è frutto delle vendite oltre i confini nazionali. | <i>Envirosafe</i> , mix di sensibilità ambientale, profittabilità, sicurezza, responsabilità sociale e solidità finanziaria, è il concetto attorno al quale ruota la strategia Amazone. L'azienda investe nell'innovazione per continuare a valorizzare la sua lunga tradizione.   |
| <br><a href="http://www.matermacc.it">www.matermacc.it</a>              | Anni '80        | S. Vito al Tagliamento (Pn)  | Principalmente, seminatrici – ma anche sarchiatrici, concinatori e dispositivi elettronici per il controllo dell'irrigazione.   | Ammontano a 15 milioni di € i ricavi e a 75 i dipendenti di Matermacc nel 2012.  | E' specializzata nella progettazione e costruzione di seminatrici pneumatiche per colture tradizionali e di ortaggi. Dal 2012 distribuisce in esclusiva per l'Italia i prodotti del marchio danese Dal-Bo.   |

|   |                            |   |  |  |   |
|---|----------------------------|---|--|--|---|
| <br><a href="http://www.monosem-planters-com">www.monosem-planters-com</a> | 1945                       | 2 impianti produttivi, entrambi siti a Largeasse (dipartimento di Deux-Sèvres, Francia).    | Principalmente, seminatrici – affiancate, a partire dagli anni '60, da una linea di zappatrici.                  | Nel 2011 Monosem ha fatturato circa 28 milioni di €.   | L'azienda, da sempre di proprietà della famiglia Ribouleau, ha avviato il proprio business grazie alla coltivazione del tabacco. Monosem ha costruito il proprio buon nome grazie alla precisione e all'affidabilità delle sue seminatrici.   |
| <br><a href="http://www.solagrupo.com">www.solagrupo.com</a>               | Fine anni '50 – inizio '60 | Calaf (Spagna)  | Principalmente seminatrici e dischi per accessoriare le macchine.  | Con i suoi 15 milioni di € fatturati nel 2011, Maquinaria Agricola Solà dà lavoro a 120 dipendenti in modo diretto e a circa 320, tenendo conto dell'intero indotto. | Si tratta di un'impresa di famiglia, negli anni specializzatasi nella costruzione di un'ampia varietà di macchine seminatrici.  |
| <br><a href="http://gregoire-besson.com">http://gregoire-besson.com</a>    | 1802                       | 5 in Francia (il principale si trova a Montfaucon-Montigné), più 1 in Germania e in Italia. | Principalmente macchine per la lavorazione del terreno. Nel 2009 è stata aggiunta una linea di potenti trattori. | Il fatturato aziendale nel 2012 ammonta a 70 milioni di €.   | Il valore portante cui si ispira la strategia aziendale è il rispetto della terra. Da ciò scaturiscono gli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Sono 65 i Paesi del mondo in cui Grégoire-Besson assicura la propria presenza. L'azienda si dichiara sensibile alle nuove tecniche colturali ispirate ai principi dell' <i>agricoltura conservativa</i> . |

## 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 CERSI, n. 1/2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: il caso Sorini S.p.A.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso Coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra PMI per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It Performance*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2009.
14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Giojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2011.
24. Fabio Antoldi, Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Quando "ragionare con i piedi" può essere la strategia vincente: il caso Astorflex*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2011.
25. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *I fattori critici di successo nel settore della cosmesi: il caso Regi Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2011.
26. Fabio Antoldi e Ilaria Macconi, *Penta Systems e Penta Wind: Una storia di passaggio generazionale e di diversificazione del business*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2011.
27. Elisa Capelletti, Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Giovani idee d'impresa: i casi "Modoo Interni" e "Ital-Evo"*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 6/2011.
28. Ilaria Macconi, *Ready, Start (up), go! Il caso Egomnia Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2012.
29. Fabio Antoldi, Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Governare la crescita aziendale: il caso Elite Club Vacanze*, Collana Casi aziendali del CERSI, n. 2/2012.
30. Elisa Capelletti e Ilaria Macconi, *Si può fare: il caso Feb31st*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2012.
31. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *Un legame con il territorio profondo e autentico: il caso Cantine Fratelli Bonelli Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2012.
32. Ilaria Macconi, *ma/ag Srl: quando la sfida dello sviluppo è di famiglia*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2013.