

Veronesi

«In effetti, alla mezzanotte del sabato, quando si fermano gli impianti di macinazione per rispetto al giorno del Signore, non manco di svegliarmi di soprassalto visto che la mia camera da letto, oggi come allora, si affaccia sul mangimificio. Mi sveglio perché forse viene a mancarmi quella specie di armonia del lavoro che mi ha accompagnato per tutta la vita».¹

1. Il profilo del Gruppo Veronesi.

Il Gruppo Veronesi occupa il quinto posto fra le realtà agro-alimentari italiane, comparto in cui spiccano altri nomi noti dell'imprenditorialità nazionale: Ferrero, Barilla, Parmalat e Cremonini. Nel 2011 ha impiegato 7.095 dipendenti (che raddoppiano considerando i lavoratori degli allevamenti e dei trasporti dell'indotto) e ha raggiunto un fatturato consolidato di 2,58 miliardi di euro (di cui 307 milioni esportati in oltre 65 paesi: +6% rispetto al 2010), ottenuto operando in tre aree strategiche di affari:

1. la divisione “*mangimi*”, che nel 2011 ha raggiunto una produzione di quasi tre milioni di tonnellate di alimenti zootecnici, per un controvalore di 370,8 milioni di euro (il 14,4% del totale consolidato). La crescita in quest'area di business è andata di pari passo con il costante ammodernamento delle tecnologie produttive impiegate. Dal 1994 al 2011 la produzione complessiva all'interno dei sette stabilimenti (tutti italiani) è aumentata di oltre un milione di tonnellate, riducendo così l'incidenza dei costi fissi. Per tale motivo, Veronesi è l'unica azienda italiana ad essere inserita nella graduatoria dei “Top Producer” da parte della rivista specializzata *Feed International*, al fianco di multinazionali con varie decine di stabilimenti sparsi in tutto il mondo;

¹ Apollinare Veronesi, agosto 1911 - aprile 2010.

2. la divisione “*alimentare*”, che ha chiuso il 2011 con un fatturato di 2.014 milioni di euro (il 78,1% del totale consolidato). In quest’ambito, il Gruppo opera con due marchi principali: AIA e Negroni. Tramite AIA, Veronesi si dedica all’allevamento, alla trasformazione e alla distribuzione di carni e prodotti (interi e porzionati) a base di carne (polli, tacchini, suini, bovini, conigli, faraone), oltre alla produzione di uova e ovo prodotti. AIA ha una consolidata leadership in ambito nazionale e la leadership europea in alcuni segmenti di mercato (tacchini). Il principale *driver* di crescita in questo comparto è la continua ricerca di prodotti innovativi per soddisfare le mutevoli e differenziate esigenze dei clienti finali. Le 68.000 tonnellate di prodotti della divisione freschi sono esportate in 64 Paesi sparsi in tutto il mondo e caratterizzati da abitudini di consumo e gusti alquanto eterogenei. AIA ha perseguito una strategia di integrazione verticale, introducendo sui mercati nazionali e mondiali svariati nuovi prodotti (elaborati cotti, elaborati crudi, würstel, salumeria e affettati avicoli) e nuovi marchi (Wudy, Aequilibrium, Bon Roll, CuorRipieno, Carnealfuoco, ecc.) a maggiore valore aggiunto, destinati al settore della gastronomia. Nel comparto dei “*salumi*”, il Gruppo ha fatturato nel 2011 circa 450 milioni di euro operando in diversi segmenti di mercato e canali di vendita serviti attraverso i marchi Negroni, Montorsi, Fini Salumi e Daniel. In un difficile contesto di mercato, la Divisione ha registrato una crescita rispetto al 2010 in virtù di una strategia di ampliamento della gamma dei prodotti offerti nell’ultimo decennio, realizzato tramite acquisizioni. Oltre allo sviluppo equilibrato e bilanciato di tutti i segmenti di mercato e i canali distributivi in cui agisce, il Gruppo in questo comparto si contraddistingue anche per una forte proiezione internazionale: nel 2011 AIA e Negroni hanno esportato complessivamente più di 107.000 tonnellate di prodotto, per un valore pari al 15% del fatturato totale della divisione e superiore al 10% di tutta la salumeria italiana esportata nel mondo;
3. la divisione “*agrozootecnica*”, che raggruppa le attività svolte dalle aziende agricole, dagli incubatoi e dagli allevamenti facenti capo alla Società Agricola La Pellegrina Spa, che nel 2011 ha fatturato 194,6 milioni di euro (pari al 7,5% del totale consolidato).

A queste tre divisioni produttive si aggiunge una divisione Servizi, che gestisce, attraverso la società SO.GE.MA. S.p.A., la Logistica e l’*Information & Communication Technology* del Gruppo Veronesi, che risponde all’esigenza di garantire il miglior servizio al cliente assicurando la massima freschezza e dunque la qualità dei prodotti. Con oltre 600 persone impegnate, la Logistica è strutturata in un livello primario e un livello secondario. Il primo comprende le piattaforme centrali per la gestione del prodotto fresco e freschissimo: San Martino Buon Albergo (VR), Magreta di Formigine (Mo), Nogarole Rocca (VR) e la piattaforma per il prodotto surgelato presso l’interporto Quadrante Europa (VR). La logistica secondaria conta nove centri distributivi e 32 *Transit Points* ubicati su tutto il territorio nazionale. I dati principali relativi al Gruppo Veronesi sono riportati in tabella 1.

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),

Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati

Tabella 1. La “carta d'identità” del Gruppo Veronesi.

DATI ECONOMICI:		QUOTE DI MERCATO (Italia):	
fatturato (€/milioni)	2.579	polli	33%
totale attivo (€/milioni)	1.758	tacchini	56%
patrimonio netto (€/milioni)	455	conigli	11%
dipendenti (n°)	7.095	suini	7%
di cui impiegati (n°)	1.213	uova	9%
di cui operai (n°)	5.794	bovini	2%
indotto (n° persone)	8.000		
veterinari (n°)	43		
STRUTTURE PRODUTTIVE (n°):		STRUTTURE LOGISTICHE (n°)	
mangimifici	7	piattaforme fresco	3
aziende agricole	10	piattaforma surgelati	1
incubatoi	4	centri distribuzione	9
macelli	4	<i>transit point</i>	32
salumifici	5	flotta di autocarri frigoriferi	3.000
centri stagionatura prosciutti	4	tonn.te consegnate (milioni)	1,7
centri lavorazione carni	4	chiatte	170
centri lavorazioni uova	2	elicotteri	3

Fonte: dati aziendali, anno 2011.

2. Le radici del Gruppo Veronesi.

L'albero genealogico dei mugnai Veronesi inizia nel 1540: da allora l'arte molitoria viene trasmessa di padre in figlio. Infatti, quando Apollinare nasce a Lugo di Valpantena il 28 agosto del 1911 (nono di dieci figli, tre maschi e sette femmine), il padre Marcellino (1861-1940) aveva già cominciato a insegnarla al primogenito Alfonso (17 anni) e all'altro maschio, Angelo (8 anni).

A loro volta, il padre e lo zio Germano avevano ereditato dal nonno Domenico (1819-1884) un mulino a palmenti che funzionava ad acqua. Il piccolo Apollinare segue la tradizione familiare ed entra per la prima volta nel mulino di famiglia all'età di 12 anni. Battezzato con il nome del patrono («mi ha portato fortuna, perché è talmente strambo che nessuno si dimentica di me») e aiutato dal prete del paese, Apollinare riesce a frequentare privatamente le scuole di “avviamento commerciale” e, più tardi, a seguire due volte la settimana le lezioni serali del professor Bartolazzi nella scuola agraria di Marzana, fra Lugo e Quinto: «Mio padre è stato il mio primo insegnante: ho imparato da lui l'arte molitoria e soprattutto ad amare il mio lavoro.

Mi era proibito andare a scuola sin tanto che mio padre pensava che potessi essere di aiuto in qualche modo a casa, così dovevo studiare dopo cena. Il secondo maestro fu quello delle elementari e poi venne il terzo che è anche mecenate e si chiama Don Pompilio Zanella, curato del paese, grazie al quale ho potuto seguire privatamente i primi tre anni di avviamento commerciale».

Nel 1926 il padre di Apollinare, forte delle braccia dei figli e della propria capacità artigianale, si divide dal fratello e fonda a Prà Longhi una propria attività (la ditta “Veronesi Marcellino e figli”), dando vita al primo mulino a due cilindri mosso dall’elettricità².

Apollinare all’epoca aveva appena 15 anni, ma prende in mano le redini dell’azienda: «ero l’unico a capire qualcosa di computisteria. La notte di San Silvestro i miei amici andavano a ballare e a far bagordi. Invece io mi chiudevo in cucina a compilare l’inventario. Non finivo mai prima dell’alba. Rammento che il bilancio del primo anno fu di 12 mila lire, il secondo di 25 mila. Il terzo raddoppiammo ancora: 50 mila lire. Parlo del 1929, quando i finanzieri si buttavano dalle finestre di *Wall Street*. Non stavo nella pelle quando il primo gennaio 1930 sbandierai i risultati in famiglia. Corsi trionfante da mio padre per mostrargli i conti. A calmare però i miei entusiasmi ci pensò papà, un buon cristiano pronto a insegnarci che l’unica via da seguire era quella del Vangelo, il quale mi raggelò limitandosi a ribattere: “*Massa schèi*. A che cosa ci servono?”. Troppi soldi e troppo poco evangelici, pochissimo in sintonia con la morale della Valle. Su questo aspetto lui inizialmente era fermo e severo e io dovevo tacere, ma in seguito lo fu sempre meno perché si convinse che servivano per far muovere il mulino e in questo modo aiutare sempre più persone. Mi ha insegnato che il rispetto della gente deriva dalla correttezza morale, un’eredità paterna. Papà era fatto così. Un po’ sognatore. Era un mugnaio illuminato e timorato di Dio, che non ha mai badato alla lira pur di mantenere la struttura competitiva e i figli istruiti. Gli *schèi* servono a questo: a far crescere i figli sani e rispettosi del Signore e del prossimo. “Vivono gli uccelli del cielo, vivremo anche noi”, ripeteva. Io forse sono più concreto. Ma credo ancora che a dare si riceva».

Concreta era invece la madre di Apollinare, Maria Petronilli: «Per la verità, la più concreta della famiglia era mia madre. Che donna! Fu lei, a muso duro, che si fece prestare da parenti e amici i quattrini per ammodernare il mulino. E fu sempre lei, che allevava bachi da seta oltre a mandare avanti un gruppo così impegnativo come la nostra famiglia, a comprare i primi macchinari elettrici».

Per metterli in moto, però, occorreva l’energia elettrica. Marcellino Veronesi è tra i fondatori della Società anonima Idroelettrica La Lucense, guidata da due preti, che si era posta come scopo la produzione di energia elettrica utilizzando le acque discendenti dall’Alta Valpantena³.

² Si trattava in sostanza del primo mulino di tipo industriale della vallata, che andava ad integrarsi con quelli ad acqua operativi nelle contrade Bellori e Polinari.

³ È il primo esempio di un cooperativismo cattolico che segna lo sviluppo economico della vallata cui aderì lo stesso Apollinare Veronesi: «Diedi una mano al prete del paese don Luigi Bodini (come non avrei potuto, visto che ben quattro mie sorelle si erano fatte suore!), che si era messo in testa di avviare una fabbrica di bambole. All’epoca le bambole nascevano da un impasto di carta straccia e farina: io fornivo la farina! Ricordo che quando, contro il mio stesso interesse, proposi l’acquisto di un’apparecchiatura per fabbricarle col polistirolo, don Luigi mi disse di no, perché si sarebbero persi non pochi posti di lavoro. Come dargli torto? Fatalmente però la concorrenza ci distrusse».

Curioso delle novità, ma concreto come gli ha insegnato la mamma Maria, il giovane Apollinare si mette a tenere la contabilità dell'azienda di famiglia.

La convivenza inter-generazionale produce alcuni primi, significativi cambiamenti alle regole di gestione dell'impresa: «mio padre mi portava con sé perché gli facevo compagnia mentre caricava il mulino. La sera arrivavano tutte le donnette e lui gli metteva la farina nei sacchi, senza dire niente a me né a nessuno. Lo faceva spesso, l'ho notato per alcune settimane e poi gli ho chiesto come mai non annotavamo questa merce. Mi rispose che quelli erano così tanti in famiglia che non avevano da mangiare, mentre quegli altri avevano un malato a casa. Da quel momento ho stabilito che se una famiglia fosse venuta a chiedere il nostro aiuto, gli si sarebbe dato quello di cui avevano bisogno, ma si sarebbe dovuto registrare la merce. Per me non era giusto che si dicesse che uno è un "poro can". Allora ho cominciato ad annotare su dei libretti da bottega e mi sono costruito un tavolino con un cassetto con la chiave: bisognava finirlo di passare per fessi, basta con il cassetto aperto, ci vuole la chiave. Bisogna essere giusti».

Alimentato dall'entusiasmo e dalla voglia di fare del più giovane della famiglia, la Ditta Veronesi e Figli dà avvio nel 1937 a un processo di diversificazione correlata: «Le attività svolte crescevano continuamente e introducevamo nuova tecnologia, che migliorava la produttività. Io mettevo ogni competenza, capacità e impegno possibile nell'impresa di mio padre. Iniziammo anche a diversificare, con la produzione di olio di semi di granoturco e la vendita di lievito di birra irradiato prodotto dalla Vitasol (impresa di integratori per l'alimentazione animale). Utilizzavo un camion 38 SPA con le ruote in legno, scampato alla guerra italo-turca del 1911, per trasportare ogni tipo di prodotto e così aumentare significativamente le vendite dell'azienda».

Prima ancora di compiere trent'anni e sebbene fosse il più giovane, Apollinare era già diventato il punto di riferimento dei suoi fratelli e delle sue sorelle, un aiuto fondamentale per il padre e il portavoce ufficiale della famiglia nei confronti di tutte le istituzioni politiche e territoriali della regione.

Giordano Veronesi, secondogenito di Apollinare, ricorda come fin dall'inizio si faceva tutto insieme: «il 1946 fu un anno importante: la ditta ampliò l'attività a un settore assai fiorente all'epoca, realizzando un oleificio a torchi idraulici per estrarre l'olio dal germe dei grani di mais. Ricordo che la pressa e la molassa provenivano da un oleificio in disuso che si trovava nel centro di Cassone sul lago di Garda: a prelevare la pressa ci andarono i grandi della famiglia, ma pure alcuni dei piccoli fra i quali il sottoscritto, stipati dentro una cabina del FIAT 626 a fare la prima conoscenza con il lago di Garda: fu una grande festa. In quel momento il mercato dell'olio di semi era fiorente e suscitava così interesse ed entusiasmo in papà. Per l'oleificio si predispose una costruzione a due piani, sacrificando parte degli orti coltivati con cura dallo zio Alfonso».

Come il padre, anche l'operato di Apollinare si caratterizza per la voglia di rischiare e di investire nelle migliori tecnologie esistenti, come conferma il figlio Giordano: «l'impianto per la produzione di olio nel suo complesso lavorava abbastanza bene, ma una delle più grosse difficoltà era quella di far funzionare un bruciatore per olio pesante. Questo bruciatore era della ditta Bombardin di Legnago e come tutti i prototipi artigianali erano più le grane che procurava che il rendimento che offriva. Mio padre, che era capitato a Milano alla Fiera Campionaria

Internazionale del 1948, vide esposta una pressa idraulica della ditta Diefenbach di Monza ad alto rendimento. Costava un occhio della testa, attorno a cinque milioni di allora, completa di pompa idraulica. Fu un colpo di fulmine e papà svuotò le casse della ditta di famiglia pur di averla. Dopo un colloquio con l'Ing. Diefenbach la pressa, finita la fiera, era già pronta per essere inviata in Valpantena. Ancora una volta si andò a prenderla a Monza con il FIAT 626 e per molti dei cugini più grandi e qualche piccolo fu l'occasione per fare un indimenticabile viaggio con visita al Duomo di Milano, con foto di gruppo sul tetto, fra la mirabile selva di guglie». Nel 1951 l'azienda fa un altro passo avanti: costruisce un mulino nuovo per il frumento, un gioiello a cinque laminatori doppi e anche il mulino del granturco viene sostituito.

«Mio padre ci sapeva fare e non stava mai fermo – ricorda Giordano Veronesi. Alla fine del 1947 andava a caricare a Genova il grano che il piano Marshall sbarcava in quel grande porto: c'era da rimettere in piedi un'Italia che non ne voleva più sapere di miseria, fame, gallette dure come il granito, tessere annonarie e borsa nera. Anche per questo motivo il sentiero di sviluppo dell'azienda è sempre rimasto ancorato al settore alimentare, coerentemente con uno dei principi che papà ripeteva continuamente: “se facciamo bene facciamo del bene”. Mio padre era un motore per il territorio e il territorio lo era per lui: a quell'epoca le “ciacole”, le chiacchiere-curiosità, buone novelle o pettegolezzi che fossero, facevano presto a diffondersi».

Il “Nare”, come lo chiamava la gente, riempiva la vallata di storie nuove, di imprese magnifiche, dei racconti dei viaggi fatti a Milano, a Genova, a Torino. «Mio padre ne guadagnò in reputazione – ricorda ancora Giordano Veronesi –, la fama di imprenditore aperto a tutte le novità si consolidò come i futuri bilanci dell'azienda e l'*imprimatur* di uomo di successo, di imprenditore destinato a qualcosa di grande, crebbe ancor più».

Apollinare era poi solito annotare su libri mastri, foglietti volanti, biglietti d'aereo una moltitudine di quelle che considerava perle di saggezza popolare: ad esse faceva costantemente riferimento e invitava i figli e i collaboratori a fare altrettanto. «In effetti da qui sono nati i nostri “modelli di comportamento” – conferma Giordano –: “in tutto ciò che fai, mira al fine”; “a chi non ha misura, non dura”; “conti spesso, diminuir le voglie e spender men di quel che si raccoglie”; “la modestia paga”; “chi si umilia sarà esaltato, chi si esalta sarà umiliato”».

Non casualmente, nel libro che celebra i 50 anni di attività del Gruppo Veronesi, si legge: «In principio, dunque, non fu la crusca. Non fu il mangime. In principio furono i principi. Non è un gioco di parole, ma la realtà. Il gruppo Veronesi ha mezzo secolo di vita, poggia i pilastri delle sue fondamenta su roccia solida: sui principi che Apollinare Veronesi, il fondatore, portò con sé nel 1958 quando caricò la famiglia, la moglie e i cinque figli, sulla FIAT 600 e, con le lacrime agli occhi per la separazione dalla famiglia paterna e dai luoghi dell'infanzia, trasferì l'attività da Lugo a Quinto. E poggia sulle intuizioni che viaggiavano sulla stessa vettura e fornirono carburante alla nuova impresa».

Sebbene Lugo e Quinto distino solo 12 chilometri e si trovino nella stessa vallata, dalla metà degli anni cinquanta erano due pianeti distanti nella testa del patriarca e avevano due orizzonti completamente diversi per come Apollinare concepiva il futuro della nuova azienda. Infatti, in calce al bilancio del 1956 della ditta Veronesi Marcellino & Figli, come al solito rigorosamente stilato a mano nella notte di

San Silvestro, è possibile leggere: «A mio avviso basta spendere denari a Lugo, anche perché l'azienda diverrebbe troppo grande e quindi difficile la direzione. È bene accantonare dei denari e appena qualcuno si sentirà all'altezza, comperarne un'altra in un'altra zona. Importantissimo invece è recuperare i crediti che sono un po' troppi e nel momento del raccolto fare degli acquisti di grano. Spero di poter anche per l'avvenire sostenere la situazione che in tal maniera sarà facile fare altre aziende, però in questo momento sono un po' scoraggiato, essendo che non sono tanto compreso e molto ostacolato nell'organizzazione contabile e direttiva. Chiedo l'assistenza del Signore e dei cari defunti genitori».

3. Le origini della formula imprenditoriale.

«Tutto è cominciato da lontano. Alla scomparsa di mio padre, avvenuta nel 1940, a tener banco erano valori diversi da quelli di oggi. Così, mentre le femmine contavano poco o niente, al primogenito della nostra famiglia in pratica andò il mulino, al secondo la farina e a me, buon ultimo, la crusca o poco più. Dovetti quindi inventarmi un modo per creare valore da un prodotto povero, che all'epoca era considerato al pari del letame.

Ogni tre-quattro domeniche andavo a lezione dal Prof. Piccioni dell'università di Agraria di Milano, che era anche il tecnico di una ditta di Brescia, la Vitasol. Era veramente una persona onesta. Parlava di un integratore fatto con lievito di birra, che veniva irradiato con delle speciali lampade e in cui si iniettava la vitamina D. Era un composto prodotto dalla Vitasol, che piaceva e faceva bene a bovini e suini. Questo professore non parlava solo della Vitasol, ma anche dell'alimentazione futura ed in generale degli animali. È stato andando da lui e ascoltando le sue lezioni che ho capito che il futuro sarebbe stato il mangime. A pensarci bene, io davo queste stesse sostanze anche agli animali da cortile. In effetti si trattava di sostanze che i contadini conoscevano da sempre. Ricordo ad esempio che da piccolo ero il più coccolato da mia mamma perché le guarivo i pulcini: prima li lavavo nel canale e li mettevo al sole ad asciugare; poi andavo dietro la casa, dove c'era più ombra, e scavando trovavo i "sentaini", i vermetti della terra: avevo in sostanza capito da solo che gli animali da cortile hanno bisogno anche delle proteine animali!».

Sebbene si stessero sviluppando e diffondendo le prime scoperte scientifiche nell'ambito della scienza agraria, solo pochi furono in grado di coglierne le opportunità commerciali. Apollinare Veronesi riuscì in questo intento in virtù di un insieme di fattori, racchiusi in una "domenica" del tutto particolare: «Alle sei del mattino ero già a Lugo per la messa, poi a scalare in termini di orario mi facevo trovare pronto all'uscita dei parrocchiani da quelle di Erbazzo e di Bosco Chiesanuova. In fondo era come andare a visitare i clienti a domicilio. Solo che la casa era l'osteria o al massimo l'albergo del paese dove, fra un quarto di rosso e un mezzo di bianco, mi mettevo a vendere le mie farine e le mie crusche. Con consegna nel corso della settimana e pagamento la festa successiva. Avevo un tavolo tutto mio nell'osteria di fianco al sagrato. Ci sistemavo sopra farina, farinaccio, crusca, cruschetto. Quanti *gòti* mi toccava offrire ai malgari! Un quarto di rosso per i clienti così così, mezzo litro

per quelli buoni. E io dovevo bere con loro. Nel vino c'era più bisolfito che uva. A stomaco vuoto ... Tornavo a casa per pranzo alle 15, sfinito, con un mal di testa da impazzire. Ma anche con le tasche gonfie di ordinazioni. Fra un ordine e l'altro mi ero messo a dare consigli ai contadini che si lamentavano per i guai che tormentavano mucche e vitelli, suini e galline, tacchini e conigli. Avevo capito che c'era un altro mercato da coprire e in quest'ottica avevo deciso di vendere i prodotti della Vitasol. Durante la gita domenicale mi presentavo vestito alla buona, avvolto in un tabarro o con la camicia senza cravatta e magari con la barba lunga, un po' per non dare nell'occhio e un po' per non creare imbarazzi ai miei interlocutori che erano trasandati, alternavo le parole ai silenzi e giocavo sulla complicità con un brindisi a ogni piè sospinto. Il tutto supportato dalla lunga storia molitoria della mia famiglia.

Non c'era la televisione allora, ma la gente si parlava e le notizie si diffondevano: tutti andavano al mercato di Grezzana e ovviamente parlavano degli animali. Era in queste occasioni che ascoltavo storie di rachitismo e di pellagra, di vitelli che non crescono mai e di tacchini che muoiono anzitempo. Io avevo acquisito le conoscenze di agraria frequentando le lezioni ai corsi serali tenuti dal Prof. Bartolazzi, che veniva a fare la scuola ambulante di agricoltura a Marzana: dove si poteva imparare io c'ero sempre. Ma non ero preparato e la scienza era ancora indietro. Era stata trovata questa vitamina della salute, ma non si conoscevano tutte le vitamine. Io intuivo che il mangime poteva essere la salvezza della zootecnia».

Facendo il rappresentante per la Vitasol Apollinare stringe conoscenza con molti allevatori della pianura, mentre quelli della Lessinia, ai quali già vendeva crusca, farinaccio e pannello di germe di granone, erano tutti suoi amici. Fa amicizia anche con molti veterinari e allarga così il suo sapere sull'alimentazione degli animali e sui modi di allevarle. Così inizia ad importare pulcini. Convince gli agricoltori a crescerli con il suo pastone. Dapprima impiega tre mesi per farli ingrassare di un chilo e mezzo. Miscelando meglio gli ingredienti dell'intruglio, arriva a raddoppiare questo peso: tre chili in soli 40 giorni. È il *boom*: «i miei sforzi sono stati nel credere che la scienza va avanti. La gente ha iniziato a chiedermi il mangime. Io ero veramente entusiasta della mangimistica. Si iniziò con poco: qualche pala soltanto per miscelare gli ingredienti pesati e vuotati sul pavimento del primo piano dell'oleificio; miscelavamo dieci quintali a forza di braccia e insaccavamo».

Inizialmente, la nuova produzione venne avviata all'interno dell'impresa di famiglia. Infatti, dal 1952 la "Ditta Veronesi Marcellino & Figli" inizia la produzione di mangime concentrato per lattonzoli da destinare agli allevamenti della Valpantena e della Lessinia: «I primi mangimi furono per bovini e suini: eravamo nel 1952 e la produzione oscillava fra i 20 e 30 quintali giornalieri. La nostra gente delle montagne portava le mucche al pascolo d'estate e d'inverno gli davano un poco di fieno e foglie di piante essiccate. Così si nutrivano le bestie prima della rivoluzione apportata dall'alimentazione zootecnica. In autunno le mucche erano rachitiche. Vicino al mio stabilimento viveva un furbastro, che andava in giro per i monti a comperare tutte le bestie rachitiche per quattro soldi e poi veniva da me. Io gli davo un po' di pannello, di lievito di birra e di sali minerali. Gli facevo questo mangime e lui in due mesi trasformava l'animale in un fiore. Così anche lui manteneva la famiglia».

Dall'infaticabile attività di auto-aggiornamento sui prodotti nascono le prime immagini informative per invogliare i clienti (allora gli allevatori, in seguito le

famiglie) all'acquisto del prodotto reclamizzato. La prima è il cartoncino del 1954 che posteriormente riporta la puntigliosa analisi del prodotto, componenti del mangime, analisi chimica, istruzioni sull'uso e sulla conservazione, consigli commerciali finali. Poi venne il volantino per spronare i contadini a migliorare le proprie produzioni: «Il mercato Comune Europeo è alle porte. Dobbiamo raggiungere lo stesso livello tecnico-produttivo dei Paesi più progrediti. È urgente! O aggiornarsi o perire!!! Affidatevi ai Veronesi. Veronesi non ha altri protagonisti che i suoi clienti. Veronesi devolve le spese di propaganda per il miglioramento continuo dei suoi prodotti».

Rimaneva arduo, tuttavia, sviluppare un'azienda di successo in questo settore senza una presenza diffusa di animali e a quell'epoca ce n'erano ben pochi: «per riuscire a vendere il mio becchime in grandi quantità, me li sono dovuti inventare». Quattro anni più tardi, Apollinare Veronesi compie un viaggio nei Paesi Bassi e tale trasferta offre uno spunto fondamentale per trovare la soluzione a questo spinoso problema: «nel 1956 accompagnai a Leeuwarden un amico, che aveva preso una cotta per un'olandese. Visitai in quell'occasione una gran quantità di allevamenti di polli, suini, vacche da latte, che erano condotti con tecnologie assolutamente impensate. Ma non solo: vidi un palazzo grandioso. Chiesi per curiosità di cosa si trattasse e mi risposero che ospitava l'anagrafe delle vacche da latte. Era più grande del municipio, dove sono registrati gli uomini. Giro l'occhio dall'altra parte della piazza e che cos'altro vedo? Un enorme monumento di bronzo alla vacca frisona. Oh bella! Grande fu lo stupore di vedere in mezzo ad una piazza del capoluogo della Frisia il monumento alla vacca campionessa di produttività, intorno alla quale si creavano leggende. Io, che venivo da generazioni di polenta, afferro il concetto: carne uguale prosperità. Capisco che era quella la strada da seguire: la carne sfama il mondo, dovevamo rinnovarci, cambiare, rispondere alle sfide, lavorare, lavorare, lavorare, aprire allevamenti in grande scala».

Rientrato da questo viaggio, Apollinare si cimenta sempre più nella produzione dei mangimi, con un entusiasmo e una frenesia di operare senza precedenti: «la produzione andava aumentando, ma ebbe un impulso notevole il giorno in cui si decise di produrre anche mangimi per polli, allevamento che si andava estendendo nei granai e nei portici di molte case di Lugo, che si approvvigionavano di mangimi provenienti dal Bresciano e dal Friuli. Non è stata impresa facile far capire che i prodotti nostrani potevano stare al pari con quelli che venivano da fuori. Ciò nonostante, la crescita delle richieste era robusta. Gli affari decollarono e si decise quindi di costruire un capannone con tanto di miscelatore verticale da venti quintali e una pressa cubettatrice inglese da quattro quintali, il primo passo per l'industrializzazione a catena del prodotto».

Il ritmo di crescita accelera bruscamente e il distacco dall'impresa di famiglia, centrata sull'attività molitoria, diviene inevitabile: «Ricordo quella famosa domenica in cui i miei nipoti hanno fatto dire ai loro genitori che il lunedì io e i miei fratelli saremmo dovuti andare ognuno nella propria azienda. Mi dissero: “a te piace fare i mangimi e i nipoti non sono tanto contenti”. I miei nipoti si vergognavano e non capivano cosa stavo facendo, perché allora il mangime era disprezzato, come il concime! Prima di abituare un popolo ad una novità, ci vuole molto tempo. Quel giorno ho detto loro che io avevo un pezzo di terra acquistato da mia moglie l'anno prima a Quinto, dove avevo il magazzino e che se mi avessero concesso sei mesi di

tempo, avrei potuto realizzare su quella terra un capannone per i mangimi e mi sarei arrangiato. Hanno accettato. Con molta amarezza ho cominciato la costruzione del capannone e contemporaneamente della casa: il primo maggio del 1958 eravamo qui, fu un'autentica festa di duro lavoro».

L'avventura del Gruppo Veronesi nel settore dei mangimi comincia qui: all'epoca in Italia non si sapeva nemmeno che cosa fossero, soltanto il Consorzio Agrario di Milano ne importava qualche partita dall'America. Nacque uno dei primi stabilimenti di alimenti zootecnici: fu anche grazie a questi acceleratori di economia agroalimentare che in Italia la fame si ridusse e il benessere decollò, i *cracker* e i grissini si sostituirono al pane sulle tavole e una scatola con un piccolo schermo prendeva pian piano il posto della radio sistemata su una consolle in cucina.

Anche la genesi del marchio che il Gruppo adopera per operare nel settore della mangimistica (Veronesi) è strettamente collegato alle mode in vigore a quei tempi in Italia. Infatti, le sigarette allora più popolari (a parte le Turmac, destinate al *tabarin* e alle dive del cinema) avevano una grafica semplice, geometrica, razionale, come le Giubek. Anche se il tabacco veniva quasi tutto dai campi del Basso Veronese, le scatole delle Giubek pur senza artifici in stile *decò* o *liberty*, senza design sensuali, dovevano richiamare terre lontane, far sentire l'eco dei tamburi, dovevano trasportare la fantasia in riva al Nilo, suggerire nel nome e nel segno (una sfinge) immagini misteriose. Il logo in particolare era un intreccio di "scudi" sviluppato in orizzontale: rombo e rettangolo. È dalla grafica di questo pacchetto di sigarette che nasce il marchio dei mangimi Veronesi: viene tolta la scritta e nel rettangolo rosso incastrato in un rombo azzurro viene incorniciato il nome dell'azienda, sopra al quale al posto delle atmosfere tabagistiche viene piazzata come fosse una coroncina nobiliare la scala di Cangrande e dei Signori di Verona. Questo marchio diventa presto una *griffe* del comparto alimentare-zootecnico e campeggia sui sette stabilimenti oltre che sulle dieci aziende agricole e sui quattro incubatoi che vengono aperti in Veneto, Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna, Puglia.

Al momento del distacco da Lugo, Apollinare aveva 47 anni, una moglie e cinque figli cresciuti respirando entusiasmo, principi, passione, efficienza e voglia di lavorare. Fu costruita una casa bianca a due piani, l'abitazione di famiglia, il capannone per il mulino e le macchine per confezionare i mangimi. All'inizio i dipendenti erano 13, ma raddoppiarono nel giro di pochi mesi. Come si moltiplicarono, anno dopo anno, gli spazi. In cinque decenni non è invece mai cambiato l'indirizzo del fondatore, simbolo del suo amore per l'azienda: «nella villetta a due piani dipinta di bianco che mi ero fatto costruire a fianco del mio primo centro produttivo, e dove tuttora abito, venivo scambiato per il custode se non di peggio: stare al gioco sarebbe diventata una piacevole abitudine».

I figli del Fondatore si mostrarono disponibili ad entrare nell'impresa di famiglia. Carlo, il primogenito, dopo gli anni della scuola media si mise al servizio dell'azienda affiancando il padre e occupandosi delle vendite. Curò l'organizzazione per 25 anni, prima di assumere ruoli via via più impegnativi fino alla Presidenza del Gruppo e pose le basi di quelli che, in seguito, si sarebbero rivelati dei punti di forza della Veronesi: una capillare ed efficiente rete di agenti ed un servizio tecnico-veterinario per i clienti. Marcella e Luisa furono impiegate nell'amministrazione mentre Giordano e Bruno, che nel 1958 erano ancora sui banchi di scuola, si

dedicarono in seguito allo sviluppo rispettivamente del settore dei mangimi (dove Giordano prestò la sua attività come presidente della categoria nazionale ASSALZOO dal 1989 al 2001 oltre che degli industriali della provincia di Verona dal 1991 al 1997) e dei “freschi” (dove sotto la guida di Bruno la Società AIA, fondata dal Gruppo per diversificare la propria attività nel settore avicolo, divenne l'azienda leader in Europa).

4. La crescita del Gruppo: l'espansione della capacità produttiva, l'integrazione verticale, la diversificazione correlata.

Nel 1963 Apollinare Veronesi visita gli Stati Uniti d'America, invitato dal Dipartimento dell'Agricoltura di quel Paese e dall'Associazione dei produttori di soia. Spostandosi fra Chicago e New Orleans si rende conto dell'organizzazione e dello straordinario progresso agro-zootecnico raggiunto dalle strutture di cui si stavano dotando l'agricoltura e gli allevamenti del più grande mercato del mondo. Ancora una volta è proprio da un viaggio che Apollinare trae indicazioni per rinsaldare il convincimento che la direzione di marcia intrapresa è quella giusta. Al suo rientro dall'America, Apollinare dà impulso e diffonde nuovissime tecniche di alimentazione degli animali. Oltre che per il settore avicolo, Veronesi produceva mangimi per tutte le specie di animali di interesse zootecnico ed aveva raggiunto anche una particolare specializzazione – nota non solo in ambito nazionale – nella fabbricazione di mangimi per trote, che hanno ricevuto nel 1966 un particolare premio dalla Camera di Commercio di Verona.

Nel 1967 Apollinare Veronesi dà vita alla Agricoltura Italiana Alimentare S.p.A. (AIA), società dedita all'allevamento, alla macellazione e alla commercializzazione in Italia e all'estero di polli, tacchini, conigli, uova e trote.

La decisione di espandere l'attività aziendale a valle nella filiera dell'allevamento e della macellazione delle carni bianche venne presa in risposta a una minaccia di integrazione a monte dei clienti allora serviti. Infatti, quando il più importante cliente del Gruppo che produceva polli con il marchio Arena si mise a produrre internamente i mangimi, Apollinare decise di cominciare l'avventura negli allevamenti: «La concorrenza? La terra è grande e c'è spazio per tutti: persino Fiat è piccola rispetto al mondo. Quando mi sono sentito dire da un nostro importantissimo cliente dell'epoca che i nostri mangimi erano sì ottimi, ma anche troppo costosi e che pertanto si sarebbe messo a produrli in proprio, non ho avuto dubbi e gli ho risposto: “bene, allora io mi metterò a fare polli!”. Qui nel Veneto si diceva che quando un contadino tirava il collo a una gallina, i casi erano due: o è ammalato il pollo, o è ammalato il contadino. Io dovevo dimostrare che si poteva mangiare un pollo tutti i giorni». In effetti, a quell'epoca chi abitava in città aveva dimenticato da parecchi anni il sapore del pollo arrosto ed i furti nei pollai di campagna erano considerati reati “pesanti”: i rubagalline figuravano ancora fra le categorie dei ladri “rispettabili”. La gallina ovaioia, infatti, era una fonte di vero guadagno: la vendita delle uova (ognuna della quali costava, in termini reali, quasi quattro volte e mezza in più rispetto al 2011), garantiva alla contadina di rinnovare il guardaroba di famiglia senza dover rivoltare i vecchi capi d'abbigliamento.

È in questo contesto storico che il Gruppo Veronesi, dopo aver soddisfatto con milioni di tonnellate di mangimi l'appetito di mucche, galline, trote, maiali e compagnia zoofila, inizia a dedicarsi all'alimentazione dell'uomo.

L'avvio di AIA è quindi legato all'inizio dell'attività di macellazione, che inizialmente debuttò all'interno del Gruppo Veronesi in un piccolo mattatoio a San Giovanni Lupatoto per poi approdare, nel 1970, nel moderno stabilimento di San Martino Buon Albergo e, dieci anni più tardi, nell'acquisizione degli impianti di macellazione e trasformazione della SO.GE.MA. Spa a Villa Masone (Reggio Emilia).

Non vengono solo avviati nuovi allevamenti, ma anche acquistati numerosi terreni: i primi 350 ettari vengono comprati in provincia di Pordenone dalla società agricola Le Grave del Cellina di San Quirino, seguiti dai 200 ettari dalla Fontanafredda spa (Pordenone), dai 167 rilevati nel 1968 nel Mantovano e dai 450 acquistati l'anno successivo nel Bergamasco, cui nel 1981 se ne aggiungono altri 292 nel Veronese.

In occasione dell'acquisizione nel 1973 della Società Agricola Le Grave del Cellina, il Gruppo Veronesi ha potuto applicare nuovi e originali criteri di gestione anche nel settore agricolo. Anche in questo caso la diversificazione correlata è stata attuata con il pragmatismo che tradizionalmente ha caratterizzato l'operato del fondatore: «io dico sempre che non si deve inseguire il venditore. Bisognava quindi dire che la cosa non interessava, ma nel contempo mettersi a trattare ed eventualmente concludere. Andò a finire che alle otto di sera il prezzo era stabilito in cinque milioni di lire per ettaro e alle dieci la tenuta a cancelli chiusi era già di proprietà. Il giorno dopo il mattino presto alcuni uomini dell'azienda erano già sul posto per prenderne possesso». Nell'azienda di Pordenone il Gruppo Veronesi ha realizzato degli allevamenti ai quali si ispirano allevatori e tecnici, essendo un vero e proprio centro di ricerca, dove vengono allevate decine di migliaia di capi bovini, scrofe e tacchine, oltre che centinaia di migliaia di galline tutte da riproduzione, grazie alla genetica più avanzata.

Oltre a integrarsi verticalmente, il Gruppo ha parallelamente perseguito l'espansione nel settore originario, aumentando significativamente la propria capacità produttiva nella mangimistica. Infatti, nel 1974 venne avviata la produzione di mangimi nel nuovo stabilimento di S. Pietro di Gù (Padova), ancor oggi il più grande in Italia, con una produzione oraria di 1.500 quintali, completamente ristrutturata e aggiornata. Data l'altissima quantità di mangimi prodotti lo stabilimento è dotato di raccordo ferroviario con la linea Vicenza-Treviso per facilitare il rifornimento di materia prima.

L'espansione nel settore mangimistico avviene dapprima in Lombardia, attraverso l'acquisizione della Agri-Mix Spa e con la costruzione dello stabilimento di Acquanegra Cremonese, che iniziò subito a produrre con impianti totalmente computerizzati e muniti di raccordo ferroviario. Successivamente l'attività viene allargata al Sud Italia tramite l'acquisizione nel 1989 di Meridional-Mangimi a Putignano (Bari), oltre che in Piemonte, dove nel 1990 viene perfezionato l'acquisto della Ergomix di Cuneo, e in Emilia, dove nello stesso anno è acquistata la Mangimi Cantarelli di Parma.

L'espansione sia nel settore mangimistico, sia in quello della macellazione continua per tutti gli anni Novanta: nel 1991 viene acquisito il gruppo avicolo

nazionale Sivalcarni di Villaganzerla (Vicenza, marchio Palladio) e nel 1992 la società Fin-Agri di Sandrigo (altro primario gruppo avicolo che opera nel territorio nazionale con il marchio Cok). Nel 1994 AIA acquisisce la padovana Sabec di San Giorgio in Bosco (carni di coniglio) e nel 1998 il Gruppo consolida il suo primato nell'avicoltura e nella mangimistica nazionale (dove occupa la posizione di leadership già dal 1977) perfezionando l'acquisto del Gruppo PAVO-FAEDA della famiglia Celadon di Vicenza, con un fatturato di 400 miliardi di lire derivante dai macelli di Montebelluna e di Nogarole Rocca (già del gruppo Pollo Arena), da tre mangimifici (Faeda di Montecchio Maggiore, Gloria di Arcole) e dalla partecipazione di maggioranza nel capitale della Cooperativa Avicola Veronese "Ovomattino" di Caselle di Sommacampagna, il maggiore operatore nazionale del settore della produzione, imballaggio e sgusciatura delle uova.

L'ingresso nel settore della macellazione e della trasformazione delle carni suine avviene nel 1985 acquistando la I.M.A.S. di Modena (azienda che macella 1.000 suini al giorno, già proprietà di Attilio Montorsi) e successivamente, nel 1990, il salumificio modenese Montorsi e l'Italsalumi di Correggio. Quattro anni più tardi è la volta del prosciuttificio Daniel di San Daniele del Friuli, seguito dal salumificio di Villafranca di Verona. Anche in tutte le aziende acquistate nel settore suinicolo, il Gruppo opera con un piano di ammodernamento e potenziamento.

Nel 1998 viene avviata nel comune di Roncoferraro una nuova azienda suinicola e ultimata la trasformazione dell'ex Salumificio Girelli di Villafranca in un moderno impianto per la cottura dei salumi. Nel 2002 si procede alla creazione di un nuovo impianto logistico distributivo a San Martino Buon Albergo. Nello stesso anno alla Montorsi si affianca la Pietro Negroni di Cremona, azienda storica della salumeria italiana di altissima qualità⁴. Il Gruppo Veronesi decide di valorizzare il marchio Negroni, facendone l'unico marchio della Divisione Salumi, grazie alla quale si colloca ai primi posti a livello nazionale anche nell'industria salumiera.

L'espansione del settore dei salumi prosegue con l'acquisizione nel dicembre del 2006 del prosciuttificio "Il Mulino", che opera a Tizzano Val Parma con linee di disosso e affettatura, con una capacità produttiva complessiva di 460.000 prosciutti D.O.P., oltre che, nell'ottobre 2008, con l'acquisizione del prosciuttificio "Sagi San Daniele", con capacità produttiva pari a 93.000 prosciutti.

Complessivamente, tra il 1976 e il 2008 vengono effettuate oltre 20 acquisizioni (tabella 2), finalizzate non solo ad aumentare la capacità produttiva e a rafforzare la posizione competitiva del Gruppo sia nel settore zootecnico sia in quello avicolo, ma anche a diversificare l'attività nel correlato settore della macellazione e della trasformazione delle carni suine: «aiutato sempre più dai miei figli, abbiamo deciso di proseguire la crescita ed effettuare investimenti per l'apertura di nuovi stabilimenti così come per acquisire diverse aziende nei settori originari della mangimistica e aviario, ma anche espandendoci nel business dei salumi, spingendoci sino all'apertura di una divisione dei freschi con prodotti di gastronomia».

⁴ Fondata 101 anni fa dal garzone di salumeria Pietro Negroni, era caduta in una profonda crisi negli anni Novanta. I tentativi di rilancio da parte dei colossi dell'agroalimentare Kraft (Jacob Suchard) e poi della Chiari e Forti di Malgara erano falliti.

Tabella 2. Elenco delle società fondate (evidenziate in *corsivo*) e acquisite e delle principali attività avviate dal Gruppo Veronesi nell'arco temporale 1958-2011.

Anno	Società costituita o acquisita	Principali eventi verificatisi o <i>asset</i> acquisiti dal Gruppo	Settori o segmenti
<i>1958</i>	<i>Ditta Apollinare Veronesi</i>	<i>distacco dall'azienda di famiglia e avvio della produzione mangimistica a Quinto di Valpantena (VR)</i>	<i>mangimistica</i>
<i>1967</i>	<i>Agricola Italiana Alimentare S.p.a.</i>	<i>avvio dell'attività di macellazione in un piccolo macello in Comotto di S.Giovanni Lupatoto</i>	<i>carni bianche</i>
<i>1970</i>	-	<i>avvio della macellazione e commercializzazione di polli, tacchini, conigli, uova e trote nel nuovo impianto di S.Martino Buon Albergo</i>	<i>carni bianche</i>
1973	Società Agricola Le Grave	terreno agricolo di 350 ettari a Cellina di San Quirino (Pordenone)	allevamento
1973	Azienda Agricola Veronesi Fratelli S.n.c.	terreni agricoli in Barcon di Vedelago (Treviso) per l'allevamento di tacchini riproduttori di razze selezionate in USA e Inghilterra	allevamento e riproduzione di tacchini
<i>1974</i>	-	<i>avvio a Padova della produzione di mangimi nel nuovo stabilimento (costato sette miliardi di lire) di S.Pietro di Gù</i>	<i>mangimistica</i>
1976	Azienda agricola Fontanafredda S.p.a.	terreno agricolo di 220 ettari a Pordenone, 3.300 scrofe da riproduzione ad Aviano e 1.100 a Bes di Belluno	allevamento e riproduzione di suini
1978	Azienda agricola Borgo Castelletto	terreno agricolo di 161 ettari	allevamento
1978	Agri-Mix S.p.a.	terreno agricolo e mangimistico nel bresciano	mangimistica
1979	Agricola Seriana S.p.a.	terreno agricolo di 450 ettari in Morengo (Bergamo) e allevamenti per 5.100 scrofe	allevamento
<i>1980</i>	-	<i>costruzione di un macello per la lavorazione e surgelazione delle carni bianche</i>	<i>carni bianche</i>
1980	SO.GE.MA. S.p.a.	impianti di macellazione e trasformazione di polli, tacchine e faraone a Villa Masone (Reggio Emilia)	carni bianche
1981	Aziende Agricole del Vò	terreno agricolo di 292 ettari all'Isola della Scala (Verona)	allevamento
<i>1984</i>	<i>Costituzione della Veronesi Finanziaria S.p.a. (572 miliardi di lire di fatturato e 1.751 dipendenti) in cui confluiscono tutte le attività imprenditoriali di Apollinare Veronesi</i>		
1984	I.M.A.S. S.p.a.	industria di macellazione di 1.000 suini a Magreta di Formigine (Modena)	carni suine (macellazione)
<i>1985</i>	-	<i>avvio della produzione di mangimi nello stabilimento di Acquanegra Cremonese</i>	<i>mangimistica</i>
1989	Meridional-	stabilimento di produzione di mangimi a	mangimistica

	Mangimi	Putignano (Bari)	
1990	Montorsi Francesco e Figli S.p.a.	quota di minoranza (nel 1992 aumentata al 100%) dell'azienda di Casalbo di Formigine (Modena)	carni suine (salumificio)
1990	Ergomix S.p.a.	primo produttore di mangimi del Piemonte con stabilimenti a Cervere e Cavallerleone a Centallo (Cuneo)	mangimistica
1990	Italsalumi S.p.a.	salumificio di Correggio (Emilia Romagna)	carni suine (salumificio)
1990	Mangimi Cantarelli S.p.a.	produzione di mangimi a San Polo di Torrile (Parma)	mangimistica
1991	Sivalcarni S.p.a.	quinto gruppo avicolo nazionale con il marchio Palladio operante a Villaganzerla di Castegnaro (Vicenza)	carni bianche
1992	-	<i>costruzione dello stabilimento di 15.000 m² per la preparazione di piatti gastronomici</i>	<i>gastronomia</i>
1992	Fin-Agri S.p.a.	quarto gruppo avicolo italiano operante con i marchi Continental nei mangimi e Cok nell'aviaro	carni bianche
1992	Azienda Agricola A.L.P.A.	allevamento di 1.000 scrofe a Bondeno di Gonzaga (Mantova)	allevamento
1994	-	<i>avvio della produzione nel nuovo mangimificio a Madonna di Cussanico (Fossano, Cuneo)</i>	<i>mangimi</i>
1994	SABEC	stabilimento di macellazione e commercializzazione di conigli a San Giorgio in Bosco (Padova)	carni bianche
1994	Prosciuttificio DANIEL	prosciuttificio di San Daniele del Friuli (Udine) acquisito dal gruppo multinazionale Andlinger	carni suine (prosciuttificio)
1995	-	<i>costruzione di incubatoi per uova di galline e di tacchini a Vò di Isola della Scala (10.000 m²), che si aggiunge a quelli di S Michele Extra e S. Pietro di Gù</i>	<i>incubatoi</i>
1995	Salumificio GIRELLI	azienda di Villafranca Veronese	carni suine (salumificio)
1998	Gruppo Pavo-Faeda	gruppo da 400 mld. di lire attivo nell'avicoltura e nella mangimistica con diversi impianti (macello di Montebelluna, mangimificio Faeda di Alte di Montecchio Maggiore, mangimificio Gloria di Arcole, macello di Nogarole Rocca), oltre che proprietario del 60% del capitale della Cooperativa Avicola Veronese "Ovomattino" di Caselli di Sommacampagna, il maggior operatore nazionale del settore della produzione, imballaggio e sgusciatura delle uova	carni bianche e mangimistica
1998	-	<i>avvio di una nuova azienda suinicola con</i>	<i>allevamento</i>

		<i>2.500 scrofe</i>	
2002	Pietro Negroni	azienda di Cremona, leader della salumeria italiana di alta qualità	carni suine (salumificio)
2006	Il Mulino	prosciuttificio dotato di linee di disosso e affettatura in località Capoponte a Tizzano Val Parma (Parma) con capacità produttiva di 460.000 prosciutti D.O.P.	carni suine (prosciuttificio)
2008	Sagi San Daniele	prosciuttificio dotato di linee di disosso e affettatura situato a S. Daniele del Friuli (Udine) con capacità produttiva di 93.000 prosciutti D.O.P.	carni suine (prosciuttificio)

Fonte: elaborazione dell'autore su dati aziendali.

L'ingresso nel settore della preparazione gastronomica rappresenta il punto di arrivo di un processo di integrazione verticale che in oltre quarant'anni di attività ha fatto leva sullo sviluppo di AIA, divenuta leader in Italia e terza in Europa in virtù di un posizionamento competitivo innovativo. Prima di AIA, l'industria alimentare era articolata in due comparti, sulla base di una divisione già esistente in agricoltura. La produzione agricola, infatti, era divisa in due branche opposte: quella che si preoccupava di soddisfare i bisogni della grande distribuzione alimentare e quella che invece guardava alla qualità del prodotto tipico e alle "gioie della tavola". Anche la produzione alimentare era rivolta a due mercati: quello, popolare, che cerca prodotti di largo consumo e primo prezzo e quello, aristocratico, che non bada alla spesa pur di consumare prodotti di massima qualità. Sin dalla nascita, AIA ha ricercato una terza strada: commercializzare beni di largo consumo, di qualità medio-alta e caratterizzati da un ottimo rapporto qualità/prezzo. Il successo commerciale di tale posizionamento fece sì che attorno ad AIA si sviluppasse fin da subito un notevole indotto, costituito da migliaia gli allevatori dislocati nel Nord Italia che vi conferivano polli, conigli, tacchini o ogni genere di volatile che abbia valore alimentare.

In seguito, poiché nei decenni è cambiata l'economia familiare e le abitudini alimentari, considerando il tramonto o quasi della figura della casalinga e l'emergere del bisogno di trovare cucina pronta, agli stabilimenti di macellazione si sono aggiunti in tempi più recenti quelli della preparazione gastronomica delle carni di pollo e di tacchino pronti da cuocere oppure già cotti, per facilitare l'impiego da parte delle famiglie che dispongono di sempre meno tempo da dedicare alla cucina. La produzione gastronomica è stata localizzata nel 1992 a Santa Maria di Zevio, in uno stabilimento di 15.000 metri quadri moderno e tecnologicamente avanzato, interamente adibito alla preparazione industriale di piatti che soddisfano i nuovi bisogni di cibi pronti da cuocere o già cotti.

Quest'ultima fase della divisione "freschi" del Gruppo Veronesi è caratterizzata da continue innovazioni di prodotto, a partire da Wudy, il primo wurstel di pollo prodotto da AIA a livello industriale in Italia e sponsorizzato con successo nel mondo dal campione di moto Valentino Rossi. La gamma di prodotti freschi, genuini e sicuri si è andata espandendo negli ultimi quindici anni (Crock'Olive, La Viennese, i Rostini,

Happy Ribs, Bon Roll, Spinacine), al pari dei punti vendita serviti, che nel 2011 sono oltre 45.000.

Il processo di crescita del Gruppo Veronesi negli ultimi 35 anni ha portato all'attuale configurazione delle attività svolte dalle tre Divisioni in una struttura che comprende: sette mangimifici, dieci aziende agricole, quattro incubatoi, tre macelli (uno avicolo, uno di conigli, uno di suini), cinque salumifici, quattro centri di stagionatura di prosciutti, quattro centri di lavorazione delle carni, due centri di lavorazioni uova. Diciannove sono le sedi produttive dedicate alla produzione zootecnica, otto le sedi produttive della divisioni freschi e sei quelle della divisione salumi (tabella 3).

Tabella 3. La dislocazione delle sedi produttive del Gruppo in Italia.

SEDI PRODUTTIVE (ITALIA)	N.
COMPARTO AGROZOOTECNICO: Acquanegra (CR), Aviano (PN), Bes (BI), Bondeno (MN), Castegnero (VI), Fossano (CN), Isorella (BS), Isola della Scala (VR), Morengo (BG), Ospedaletto (PD), Paderno Ponchielli (CR), Putignano (BA), Quinto di Valpantena (VR), Roncoferraro (MN), Rosaro (VR), San Michele Extra (VR), San Pietro in Gù (PD), San Polo di Torrile (PR), San Quirino (PN)	19
COMPARTO FRESCHI: Magreta di Formigine (MO), Nogarole Rocca (VR), San Martino Buon Albergo (VR), San Giorgio in Bosco (PD), Caselle di Sommacampagna (VR), Vazzola (TV), Villaganzerla (VI), Santa Maria di Zevio (VR)	8
COMPARTO SALUMI: Correggio (RE), Cremona, San Daniele del Friuli (UD), Tizzano Val Parma (PR), Villafranca (VR), Zibello (PR)	6

Fonte: dati aziendali.

Per quanto riguarda invece la struttura distributiva, il Gruppo opera in Italia attraverso tre piattaforme dedicate ai prodotti freschi, una piattaforma per i surgelati, nove centri di distribuzione e trentadue *transit point* (tabella 4).

Il repentino e consistente accrescimento delle dimensioni aziendali, tuttavia, non ha cambiato le abitudini del fondatore. Ogni mattino Apollinare è solito arrivare in ufficio con gli appunti, scritti di notte, contenenti disposizioni per i figli, che Carlo ha conservato negli anni “facendone un mucchio alto così”. Il pranzo è alle 12, subito dopo l'*angelus*, come prescrive l'immutabile liturgia rurale: «poi di nuovo in ufficio, dove peraltro già al mattino, fin dalle 7, tamiso gli impiegati⁵». Sin dalle origini, il fondatore è sempre attento a misurare gesti e parole e ogni gesto è pragmaticamente rivolto all'attenzione per i clienti: «tagliavo rametti di alloro, salvia e rosmarino per

⁵ La spiegazione etimologica del verbo dialettale è ancorata ad un retaggio della dominazione napoleonica: in francese “tamis” vuol dire setaccio. “Setacciando” i dipendenti, Apollinare rende omaggio all'arte molitoria e anche a Gesù, che consigliava di separare il grano dalla zizzania.

offrirli alle signore che vengono a fare la spesa nello spaccio aziendale. Sono piante che coltivo a filari ormai da una vita: lo facevo una volta, mi piace farlo ancora adesso. È un modo per tastare il polso ai clienti, che sono i nostri veri padroni, e rendersi conto del loro grado di soddisfazione».

Tabella 4. La dislocazione delle sedi distributive del Gruppo in Italia.

SEDI DISTRIBUTIVE (ITALIA)	N°
PIATTAFORME FRESCO E FRESCHISSIMO: San Martino Buon Albergo; Nogarole Rocca; Magreta	3
PIATTAFORMA SURGELATO: Verona	1
CENTRI DISTRIBUZIONE: Pescara; Roma; Termoli; Napoli; Bari; Lamezia Terme; Olbia; Cagliari; Catania	9
TRANSIT POINT: Campo Tures; Bolzano; Trento; Novara; Milano; Verona; Vazzola; Trieste; Torino; Cremona; Villaganzerla; Genova; Imperia; Forlì; Camaiore; Firenze; Assisi; Civitanova; Grosseto; Terni; Frosinone; Potenza; Taranto; Lecce; Castrovillari; Oristano; Palermo; Mazzara del Vallo; Agrigento; Locri; Ragusa; Como	32

Fonte: dati aziendali.

Cinquant'anni dopo quei primi passi, la filosofia del fondatore si rispecchia nella filosofia gestionale del Gruppo. Come dichiarato nell'*Annual Report* dell'anno 2009: «Il Gruppo Veronesi compie 50 anni. Cinquant'anni fa eravamo un pulcino. Nel corso del tempo siamo diventati un grande Gruppo: solido, avanzato, presente nei mercati internazionali. A guidarci, i principi di sempre: il rispetto per il consumatore, la ricerca della qualità, il coraggio dell'innovazione, la passione per il nostro lavoro». A pagina dieci dello stesso documento sono incorniciati i principi che guidano l'operato aziendale. Una sorta di esalogo, sei leggi: il consumatore – che il patriarca chiama da sempre “il nostro datore di lavoro” – è al centro; la passione per la qualità; l'innovazione; lo spirito di gruppo, l'efficienza e la creazione di valore. Non è un caso che l'attenzione al cliente sia il primo di questi “comandamenti” ed è sempre stato richiamato dal fondatore in ogni discorso pubblico⁶: «vorrei andando via, ringraziare gli oratori e voi tutti, vorrei che voi portaste i miei ringraziamenti alla vostra clientela, che sono i nostri datori di lavoro, io lo ripeterò fino alla nausea. Perché sono loro che ci fanno diventare importanti, che ci premiano dei sacrifici fatti, sono i nostri clienti. Perciò oltre che salutare tutti, salutatemi tutti i vostri clienti e augurate loro ogni bene». “Saper fare, fare e far sapere” è uno dei tanti suggerimenti di vita ai quali si sono attenuti Apollinare prima e i figli poi.

A questi sei si sono aggiunti nel tempo altri quattro principi a cui l'azienda si è ispirata nei 55 anni di storia: la solidità d'impresa, l'alta considerazione dell'uomo, il

⁶ Riunione di fine anno del settore commerciale mangimi Nord Italia, anno 2000.

rispetto dell'ambiente, del territorio, della sua gente e il pensare in grande. A quest'ultimo proposito il fondatore si è sempre ispirato ad un noto proverbio veronese: *“pesseto e useleto magna el campo”* (chi pensa a guadagnare con poco consuma tutto quello che possiede). Come ricorda anche Giordano, secondogenito di Apollinare: «mio padre ha sempre amato ragionare in grande, anche se con il freno della prudenza innestato: “non inseguire mai il venditore” è la regola della casa. Ma ci diceva anche “se non tenti, cosa ottieni?”, oppure “un'impresa diventa grande se compie un numero sufficiente di errori, ma ad occhi aperti per poterci riflettere sopra”».

Sebbene l'operatività sia profondamente mutata negli ultimi decenni, la forte espansione del Gruppo non ha mutato lo “stile” aziendale. La passione principale di Apollinare è soprattutto per gli allevamenti, tanto che, nei pomeriggi festivi, ha l'hobby di andar per case coloniche ad assistere alla schiusa delle uova. L'altra passione sono le bocce: «la partita quotidiana comincia alle 15.30, d'estate all'aperto mentre d'inverno al chiuso: due campi, l'unico lusso che mi sono concesso”. Giordano Veronesi ricorda come i partner di gioco – pensionati, braccianti, ex carrettieri – spesso lo provocavano, ricordandogli invece: «ma va là, che hai già cambiato due elicotteri!»⁷. Lui infuriato ribatteva: «mai usati per andare a spasso! Soltanto una volta il pilota ha voluto a tutti i costi portarmi a Cortina. L'elicottero è uno strumento di lavoro, che vi credete? Come la bicicletta ai nostri tempi». A quel punto tirava fuori di tasca una fotocopia stropicciata: era la pignola statistica anti-invidiosi che faceva elaborare dalla direzione tecnica: «totale voli in dieci anni, 4.010; totale passeggeri trasportati, 11.858; totale chilometri percorsi, 660.000....».

“La modestia paga”, infatti, era uno dei suggerimenti di comportamento dei quali il fondatore ha sempre fatto tesoro e che ha sempre messo in pratica, presentandosi a clienti, dipendenti, amici, onorevoli, alti ecclesiastici e presidenti della Repubblica con il più semplice biglietto da visita: «Sono un mugnaio». Sotto questo aspetto era figlio d'arte e ha trasmesso l'orgoglio di appartenere al mulino anche ai figli, che oggi ripetono: “siamo mugnai”.

5. La riforma della *governance* aziendale e il passaggio generazionale.

Il 5 aprile 2010, all'età di 98 anni, Apollinare Veronesi scomparire lasciando ai figli la responsabilità di condurre il Gruppo. Come ricordano i figli: «La più grande eredità che ci ha lasciato è la forza dell'esempio: ci è stato insegnato – e ne siamo convinti – che è sempre la miglior forma di autorità. Oggi attingiamo dal passato gli esempi e la

⁷ Per poter spostarsi più rapidamente ed efficacemente fra le aziende, il Gruppo ha acquistato nel 1980 un elicottero aerospaziale e, due anni più tardi, un bimotore. Per una strana coincidenza l'ordine dell'elicottero venne firmato proprio il giorno dopo l'incidente aeronautico che l'11 dicembre 1979 costò la vita a Serafino Ferruzzi, all'epoca il maggior imprenditore italiano nel settore dei cereali e farine proteiche per mangimi e che era molto legato alla Veronesi, essendone diventato uno dei più importanti fornitori. Apollinare, assieme alla moglie Cesira, fu suo ospite nella primavera del 1973 in Brasile e in Argentina: «Ci fu un certo sbigottimento quando in ufficio si presentò Martino Aichner, medaglia d'oro al valor militare, agente per l'Italia della francese Aerospaziale, che non sapeva nulla dell'incidente accaduto la sera prima. Da vecchio esperto aviatore riuscì a convincere della bontà dell'iniziativa e l'ordine fu fatto, ma già prima della notizia dell'incidente c'era ritrosia ad effettuare un acquisto che nella testa del vertice sembrava un lusso non necessario».

forza per affrontare le sfide future. Il successo dei “vecchi” è celebrato non per autocompiacimento, ma per essere di esempio ai giovani: non ci sono risultati, né soddisfazioni, né crescita senza lavoro e sacrificio».

Venticinque anni prima, il Fondatore aveva creato la Veronesi Finanziaria S.p.a., holding finanziaria posseduta interamente dai suoi cinque figli, che controllava al 100% cinque società (Veronesi Verona S.p.a., AIA S.p.a., Montorsi & Figli S.p.a., Società Agricola la Pellegrina S.p.a. e Sogema S.p.a.), le quali a loro volta detenevano complessivamente partecipazioni del 100% in altre 17 società operative. «Nel 1984 ho deciso di compiere un passo indietro e di favorire il passaggio generazionale, cedendo tutte le azioni ai miei cinque figli e in particolare delegando sempre maggiori responsabilità ai miei tre figli maschi, che sono attivamente coinvolti nelle attività direzionali del Gruppo. Sia chiaro, tutti stipendiati: qui non si distribuiscono dividendi. Fino a cinque anni fa ero l'unico proprietario e quindi il primo contribuente della città. Poi ho pensato che era meglio fare le parti. Ma se credono di spedirmi in pensione, si sbagliano di grosso. Credo molto nella capacità di prevedere gli avvenimenti. La prima dote, per un imprenditore, insegna. Qui dentro ho ancora molto da dire. Mi piace partecipare e decidere. Ogni tanto evito pure che combinino qualche malanno. Nelle acquisizioni, per esempio: mai inseguire il venditore. E mai diversificare: applicarsi al massimo soltanto nel proprio settore. Resistere alla tentazione di calpestare l'erba del vicino, anche se sembra più verde».

La famiglia Veronesi, giunta alla quarta generazione, è l'unico azionista di controllo del Gruppo, che vede tre membri della seconda generazione (su cinque) coinvolti in ruoli di governo dell'azienda e dieci membri della terza generazione (su quindici) coinvolti in attività direzionali o operative. «Certo – dichiarava Apollinare Veronesi nel 2003 – in passato ero soltanto io a decidere, rappresentavo il motore aziendale. Ma cosa fa un motore senza carburante, senza carrozzeria, senza un autista a gestirne la potenza? Il tempo mi ha reso più saggio, insegnandomi a declinare il senso della continuità personale con quello della dinastia». I tre figli maschi del fondatore risultavano portatori di quote superiori a quelli delle due figlie femmine per via del loro attivo coinvolgimento nell'operatività aziendale, ma sulle decisioni importanti il sistema di governo prevedeva votazioni a maggioranza. In caso poi di disaccordo con tre voti contro due, il sistema di voto prevede che i due azionisti “perdenti” possano ribaltare l'esito della votazione attraverso il ricorso a due saggi non portatori di azioni.

Tale meccanismo è stato ideato dal patriarca sulla base di due profonde considerazioni: ogni persona deve valere per quello che pensa e non per quello che possiede; quando la maggioranza è risicata, il problema potrebbe non essere stato adeguatamente approfondito.

Dal novembre 2004, gli azionisti della Veronesi Finanziaria (che nel 2011 ha cambiato nome in Veronesi Holding S.p.a.) hanno dato al Gruppo una nuova struttura di governo, nell'intento di staccare la proprietà dalla gestione operativa. I componenti della famiglia Veronesi hanno quindi deciso di lasciare gli incarichi già ricoperti e di assumere soltanto ruoli di consiglieri di amministrazione della Finanziaria che sovrintende alle attività del Gruppo. La Holding ha assunto tutti i ruoli di coordinamento: sotto la guida di Bruno Veronesi (giunto alla scadenza del primo anno di mandato in qualità di Presidente dopo quelli dei fratelli Carlo e Giordano, oggi Vice-Presidenti), è stato nominato nel 2011 nuovo amministratore delegato di Gruppo il Dott. Luigi Fasoli, laureatosi in economia a Verona e da decenni alle dipendenze del Gruppo. Marcella e Luisa, sorelle di Bruno, Carlo e Giordano, ricoprono il ruolo di consigliere delegato. Fanno inoltre parte del Consiglio di Amministrazione anche cinque esponenti della terza generazione: Marcello, Mario e Tommaso Veronesi, Francesco Ballini e Antonio Nicodemo.

Nel 2011 l'assetto societario del Gruppo ha subito un'ulteriore evoluzione: le diverse società operative sono state fuse in AIA Spa, al cui interno è stato identificato un amministratore delegato per ogni area di business: Donato Didonè per l'alimentare (avicoli con il marchio Aia e salumi con marchio Negroni), Mario Innocenti per l'agrozootecnica e Massimo Zanin per la mangimistica.

6. Le performance del Gruppo.

6.1. I risultati economici.

Nel 2011 il Gruppo Veronesi ha incrementato il fatturato raggiungendo quota 2,58 miliardi di euro (+11% rispetto all'esercizio 2010), principalmente in virtù di un aumento dei volumi di vendita a fronte di prezzi tendenzialmente stabili. Il fatturato estero è stato pari a 307 milioni di euro (11,9% del totale), in aumento rispetto al 2010 (289 milioni di euro). La marginalità ha risentito dell'oscillazione dei prezzi delle materie e dei prodotti energetici. Nel periodo 2006-2011 il Gruppo ha sistematicamente accresciuto l'occupazione diretta sino a 7.095 unità (88 dirigenti, 1.213 impiegati e 5.794 operai, che raddoppiano considerando l'indotto rappresentato principalmente dagli allevamenti e dai trasporti) e ha effettuato ingenti investimenti produttivi (in media pari a circa 100 milioni all'anno nei sei anni considerati). Come sottolinea il presidente Bruno Veronesi, «Siamo cresciuti in un anno difficile per l'alimentare e intendiamo crescere anche nel 2012. Le premesse ci sono. Molto dipende dall'andamento dei mercati delle materie prime, come dal rapporto con la grande distribuzione che è ottimo, perché la consideriamo un partner e non il principale cliente».

Per una migliore rappresentazione della situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo, si riportano nella tabella 5 alcuni valori e quozienti di bilancio relativi agli ultimi sei esercizi. Dopo due anni di buona redditività (2006 e 2007), il gruppo Veronesi ha risentito significativamente di una crisi a livello mondiale così pervasiva da limitare i consumi persino in settori “anticiclici” come quelli in cui opera. Ciò nonostante, se si esclude il 2008, negli ultimi tre esercizi (2009-2011) il Gruppo è riuscito a conseguire una contenuta redditività nei primi due anni e un sostanziale pareggio nel 2011.

Tabella 5. Alcuni valori (in €/000) e quozienti di bilancio del Gruppo Veronesi.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Ricavi di vendita	2.579.293	2.319.532	2.128.506	2.224.345	1.978.613	1.743.805
EBITDA	109.678	151.530	135.645	65.990	190.081	140.818
Risultato Operativo	24.704	62.121	48.422	-2.160	124.164	80.239
Utile Netto	2.350	27.801	22.391	-34.919	75.867	46.634
Totale Attività	1.757.892	1.546.678	1.375.851	1.279.454	1.278.045	1.235.619
Patrimonio Netto	454.596	456.315	432.584	413.872	450.004	374.808
Posizione Finanziaria Netta (PFN)	452.463	388.077	394.949	362.980	306.295	297.023
Investimenti	83.811	98.086	80.441	112.768	78.079	69.423
EBITDA / Ricavi (%)	4,25	6,53	6,37	2,95	9,53	8,03
ROS (%)	0,96	2,68	2,27	-0,1	6,23	4,58
ROA (%)	1,41	4,02	3,52	-0,17	9,72	6,49
ROE (%)	0,52	6,09	5,18	-8,44	16,86	12,44
Rotazione del Capitale Investito (n° di volte)	1,48	1,50	1,64	1,74	1,55	1,41
Debiti / Patrimonio netto	1,00	1,18	1,01	1,04	0,92	1,08
Debiti vs. banche/Ricavi (%)	30,98	22,02	17,88	17,85	19,04	20,95
Debiti / EBITDA	4,13	2,56	2,91	6,53	2,18	2,86

Fonte: AIDA (2006-2008) e Bilancio Consolidato (2009-2011).

La crisi non ha impedito di realizzare investimenti importanti (84 milioni) anche nel 2011, principalmente per il potenziamento di alcuni impianti produttivi e l'ammodernamento dei fabbricati industriali esistenti, la sistemazione delle unità produttive, tra le quali i capannoni zootecnici delle varie aziende agricole del Gruppo, la sistemazione dei macelli avicoli e suinicoli nonché dei mangimifici. L'incremento dell'indebitamento finanziario netto verificatosi nel 2011 (da 388 a 452 milioni) è connesso principalmente alla crescita del capitale circolante netto, a seguito di un incremento dei crediti verso clienti solo in parte compensata dall'incremento dei debiti verso fornitori. Ciò nonostante, la struttura finanziaria, espressa dal rapporto di indebitamento (PFN/ patrimonio netto), si è mantenuta equilibrata, oscillando intorno

all'unità in tutto il periodo considerato. Tale dinamica acquisisce un significato ancora maggiore alla luce della crescita del fatturato verificatasi nel quinquennio (47,9%, corrispondente a un tasso di crescita medio annuo dell'8,1%).

6.2. I risultati competitivi.

Nel 2011, nonostante la crisi economica, il Gruppo Veronesi, con i *brand* AIA e Negroni, ha registrato nel canale della grande distribuzione una crescita del 15% dei volumi e del 13,8% del fatturato rispetto al 2010: la migliore performance, secondo una ricerca del Sole 24 Ore, nel settore alimentare nazionale.

A livello competitivo, in una situazione di generale stagnazione dei consumi, si è rafforzata la leadership europea di AIA (azienda che da sola rappresenta i due terzi del fatturato consolidato) nel settore delle carni avicole fresche e si è consolidato il primato nazionale di Veronesi Mangimi nella produzione di alimenti zootecnici. Il 2011 si è confermato, in linea con il *trend* degli anni precedenti, un'annata particolarmente favorevole sia per i consumi delle carni bianche che per le carni di suino. In tale contesto AIA ha ottenuto buoni risultati in tutti i settori di riferimento: quelli in crescita, in cui ha registrato aumenti superiori alla media di settore, ma anche quelli - come i salumi, le carni bovine e cunicole - chiusi in flessione, nei quali ha segnato comunque valori stabili o addirittura positivi.

Nel mercato avicolo, AIA ha registrato aumenti, sia a volume sia a valore, in tutte le categorie di prodotto: dal tal quale di pollo e di tacchino agli affettati avicoli, ai würstel, fino agli elaborati crudi e cotti. Per quanto riguarda Negroni, l'andamento piatto dei consumi interni è stato - almeno in parte - controbilanciato da una crescita significativa dell'export nazionale di salumi. In termini di aree geografiche, i Paesi dell'Unione Europea hanno confermato il tradizionale ruolo di mercati di riferimento per i salumi italiani; ma anche in alcuni Paesi extra-UE (a cominciare da USA e Giappone) si sono conseguiti aumenti assai interessanti, tanto da confermare Negroni come leader del *Made in Italy* agroalimentare. Oltre alla conoscenza del mercato, hanno contribuito al raggiungimento di questi buoni risultati gli investimenti in promozioni e un'intensa comunicazione (anche attraverso il lancio di nuovi siti web) sia da parte di AIA con i würstel Wudy (25% di quota di mercato a volume nella categoria), il petto di tacchino Aequilibrium, il BonRoll (65% di quota di mercato), i panati Milanese, Viennese e Bigger e i più recenti Panati cotti al forno e Mortadella di tacchino Aequilibrium, che da parte di Negroni e Montorsi (leader con il 16% di quota di mercato a volumi nel segmento dei cubetti).

Mezzo secolo fa Veronesi era conosciuta in poche province del Nord Italia, oggi è il quinto Gruppo nel settore alimentare italiano e una delle maggiori realtà agroalimentari in Europa. È, inoltre, l'unico gruppo italiano inserito tra i principali produttori di alimenti zootecnici del pianeta: è il primo produttore italiano di mangimi, il 6°/7° in Europa, il 29° nel mondo. L'AIA, la Divisione Freschi del Gruppo, detiene la prima posizione in Europa nel settore avicolo ed è inoltre fra le prime aziende operanti nel settore delle carni di suino e dei salumi a livello nazionale (dove opera con i marchi Negroni, Montorsi e Negronetto). A livello mondiale, AIA è

stata classificata dalla rivista “World Poultry” al terzo posto tra le imprese europee del settore (con il 4% di quota di mercato), dopo le società francesi Doux (8%) e Bourgoïn (6%). La stessa rivista ha posizionato AIA al 1° posto in Europa per la lavorazione di tacchini con una quota di mercato del 9% e al 4° posto nei polli, con una quota del 3%.

In Italia, secondo le analisi elaborate da Symphony IRI Group, le quote di mercato di Veronesi (espresse in % a volume) sono cresciute nel 2011 rispetto all'anno precedente: AIA detiene il 42% nel segmento degli elaborati cotti (rispetto alle quote dei tre principali concorrenti pari rispettivamente a 21%, 10% e 2%), il 50% nel segmento degli elaborati crudi (dove il concorrente *follower* detiene l'11%) e il 49% nel segmento degli affettati avicoli (dove i concorrenti che seguono hanno rispettivamente il 7%, il 6% e il 3% del mercato). Aia (insieme a Negrone) ha consolidato la leadership anche nel segmento dei würstel raggiungendo una quota pari al 28% (rispetto alle quote del 13%, 7% e 4% ottenute dai tre principali concorrenti). Nel segmento dei salumi al taglio, che copre da solo circa l'80% dei consumi interni, la domanda è rimasta nel 2011 sostanzialmente stabile. Tuttavia Negrone ha chiuso l'anno con un incremento di quasi il 7% a volume, con punte di eccellenza per i salumi sul mercato estero (+15%) e per il salume da taglio nel canale tradizionale (+8%).

Complessivamente, il Gruppo Veronesi detiene il 19% del mercato dell'alimentazione animale, il 52% di quello degli elaborati avicoli, il 33% dei polli, il 56% dei tacchini, l'11% dei conigli, il 7% dei suini, il 2% dei bovini e il 9% delle uova.

Il Gruppo ha inoltre una marcata vocazione internazionale: ha effettuato nel 2011 esportazioni per 307 milioni in 66 Paesi, in 16 dei quali con marchio Veronesi, in 44 con i marchi AIA e Negrone (tabella 6). Veronesi opera all'estero con diverse strutture sia produttive sia distributive che garantiscono la commercializzazione di tutti i principali prodotti offerti dalla divisione Alimentare.

Tabella 6. La presenza del Gruppo Veronesi nel Mondo.

MANGIMI VERONESI: Albania; Armenia; Austria; Bosnia Herzegovina; Bulgaria; Croazia; Francia; Grecia; Macedonia; Malta; Moldavia; Romania; Slovenia; Tunisia; Ungheria.	16
AIA e NEGRONI: Albania; Angola; Argentina; Armenia; Australia; Austria; Belgio; Benin; Bosnia Herzegovina; Brasile; Bulgaria; Canada; Corea; Croazia; Danimarca; Emirati Arabi Uniti; Francia; Gabon; Germania; Ghana; Giappone; Giordania; Gran Bretagna; Gran Canaria; Grecia; Guatemala; Guinea Equatoriale; Hong Kong; Irlanda; Kenia; Kosovo; Libano; Liberia; Libia; Lussemburgo; Macedonia; Malta; Montenegro; Nuova Zelanda; Olanda; Perù; Polonia; Portogallo; Rep. Ceca; Rep. Dem. del Congo; Rep. Dominicana; Rep. di Guinea; Rep. Pop. Cinese; Rep. Slovacca; Rep. del Togo; Romania; Russia; Serbia; Singapore; Slovenia; Spagna; Stati Uniti; Svezia; Svizzera; Thailandia; Ucraina; Ungheria; Uruguay; Venezuela.	64

Fonte: Annual Report, 2011.

Il 2011 ha confermato la forte propensione dell'azienda allo sviluppo dei mercati esteri: AIA e Negrone hanno esportato complessivamente più di 107.000 tonnellate di prodotto, oltre il 15% del fatturato totale alimentare. In un contesto macroeconomico non particolarmente favorevole alla competitività dei prodotti italiani sui mercati internazionali, i marchi Negrone e Montorsi hanno aumentato le esportazioni del 5,8% nel 2011, determinando un peso sulle vendite complessive del comparto del 35% e consolidando la propria leadership nell'export di settore con una quota di mercato pari al 10% del totale salumi esportati dell'Italia.

Sebbene il mangime sia da sempre caratterizzato da mercati quasi esclusivamente domestici, per l'incidenza esercitata dai costi di trasporto sul bilancio finale delle filiere agrozootecniche, ciò non ha impedito a Veronesi di affacciarsi in aree nuove, dando il via nel contempo alla creazione di una struttura commerciale dedicata all'estero. Ciò ha consentito un incremento superiore al 30% delle vendite oltre confine, con la presenza del marchio Veronesi in 15 Paesi e il debutto in mercati quali quello armeno, bulgaro e bosniaco. Il successo di vendite all'estero è da ricondursi principalmente all'acquacoltura, settore in forte sviluppo in tutto il mondo. Gli allevatori di trote italiani, clienti storici dell'azienda, sono oggi affiancati da allevamenti di pesce di mare: nel 2011 le vendite di mangimi per le varie specie animali sono ulteriormente cresciute di quasi il 4% in volume rispetto al 2010, mentre è significativamente aumentato il numero di clienti. Tutti i principali settori zootecnici registrano segni positivi, con aumenti di vendite nei mangimi per polli, tacchini, ovaiole, suini e per vacche da latte. Stabili i settori dei conigli e dei bovini in cui, comunque, l'unità mantiene la leadership nazionale. Il Gruppo ha inoltre migliorato le performance anche nel canale delle rivendite. I buoni risultati delle vendite hanno contribuito al raggiungimento del nuovo record di produzione di mangimi, arrivata nel 2011 ad oltre 2.964.000 tonnellate. Negli ultimi cinque anni l'incremento produttivo complessivo è stato di quasi 600 mila tonnellate (+25%) in assenza di operazioni straordinarie e mantenendo invariato il numero di strutture produttive (sette, di cui sei lungo l'asse della Pianura Padana e una al Sud).

La posizione di leadership del Gruppo Veronesi in Italia e in Europa è supportata da una vera e propria flotta di camion, che percorrono ogni giorno oltre trecentomila chilometri per evadere gli oltre quattromila ordini in arrivo ogni 24 ore, che assommano a 10 milioni di spedizioni gestite nell'anno 2011. Per raggiungere sia le piattaforme della grande distribuzione presenti in tutta Europa, sia le strutture della propria logistica secondaria e, da qui, i punti vendita delle grandi città e dei piccoli centri, sono stati impiegati oltre 3 mila autocarri frigoriferi, forniti da 600 imprese di autotrasporti, che hanno consegnato 1.700.000 tonnellate di prodotti effettuando oltre quattro milioni di consegne.

La nuova struttura operativa di cui si è recentemente dotato il Gruppo è intesa a migliorare la flessibilità e velocità di risposta alle eterogenee esigenze dei clienti, nell'obiettivo di incrementare la presenza sui mercati sia internazionali, sia locali. Veronesi mira infatti a rafforzarsi e a crescere ulteriormente all'estero, in particolare nei paesi dove detiene quote di mercato particolarmente significative (Germania, Francia, Gran Bretagna e tutti i paesi dell'Est Europa), ma anche in nuove aree. L'intenzione strategica è confermata dalle parole del Presidente Bruno Veronesi: «I nostri progetti sono di ulteriore crescita, che cercheremo di perseguire anche in uno scenario difficile come quello attuale».

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),

Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati

Tale intendimento trova applicazione in diverse azioni: per quanto riguarda i mangimi, dove il Gruppo detiene la leadership nazionale, nuova attenzione viene riservata all'acquacoltura, cui è dedicato un nuovo impianto a Quinto di Valpantena; nell'ambito dei salumi, vengono sviluppati nuovi prodotti a basso contenuto di grassi e preaffettati, offerti in Francia, Regno Unito e Germania con un maggiore contenuto di servizio e di valore aggiunto; nel comparto delle uova, dove il Gruppo è il secondo produttore italiano, sono stati stanziati nuovi investimenti per rafforzare l'immagine nel segmento di quelle con il guscio, da consumo fresco.

6.3. I risultati sociali.

L'appellativo di "grande mugnaio della Valpantena" ha sempre inorgoglitto Apollinare Veronesi più di qualsiasi premio, titolo e onorificenza. Egli infatti osservava spesso⁸: «Io non guardo tanto quando si fa bella figura, non lo valuto molto, il patrimonio grande sono gli uomini. È quasi commovente questo attaccamento che avete ... che avete per l'azienda ed anche tutto quello che state facendo, non solo per la nostra azienda. Voi state portando avanti il progresso nazionale. Sapete che io vengo da 70 anni di lavoro, era ben differente allora! Il primo camion che ho guidato era un residuo bellico della guerra Italo-Turca del 1911! Quindi ricordando quelle cose e vedendo dove siete arrivati voi, dico che avete dei meriti anche verso la popolazione, verso la nazione».

Il legame del Gruppo Veronesi con il territorio è particolarmente forte e deriva anzitutto dai circa 7.000 dipendenti, ai quali si aggiungono 750 agenti, 1.300 trasportatori e 2.200 allevatori dell'indotto, tutti coinvolti a tempo pieno. È un legame che parte da lontano. Già nel 1928, infatti, per dare ulteriore impulso al commercio dei prodotti agricoli, Marcellino Veronesi (padre di Apollinare) comprò il primo camioncino della vallata, «un 38 Spa targato VR4299 che quasi bisognava spingerlo e a cui dovemmo sostituire le ruote di legno con quelle di gomma». Si trattava di un residuo della guerra sfioraciato dalle pallottole, che alcuni decenni successivi fu anche colpito dalle schegge delle bombe piovute in piazza Cittadella a Verona.

Il fondatore del Gruppo Veronesi ha ricevuto numerosi premi e onorificenze dalla Comunità nazionale (tabella 7), sui quali era solito scherzare dicendo: «non sapete quante patacche mi hanno affibbiato, e io le appendo nel mio ufficio perché c'è un po' la mania di buttare via tutto». Il riconoscimento forse più significativo è stata la laurea *honoris causa* in Scienze Agrarie, conferita dal Magnifico Rettore dell'Università Cattolica nel 1991. Nel discorso tenuto nell'occasione di fronte a un vasto pubblico accorso a festeggiarlo, Apollinare Veronesi ricorda il desiderio di progredire che lo ha animato nel corso di tutta la sua vita lavorativa: «Eh, tutti dottori. Ma a che servono gli studi, se non fai la gavetta? Leggo che sulla pergamena c'è scritto, in elegante latino: "desideroso sempre di progredire". Concordo. Nella vita ho avuto quest'unica ambizione: diventare il primo nel mio mestiere. Se mi cacciano da qui, apro subito una nuova "baracca". E gliela faccio vedere, gliela faccio!».

⁸ Estratto dell'intervento di Apollinare Veronesi alla riunione di fine anno del Settore Commerciale Mangimi Nord Italia, anno 2001.

Tabella 7. I principali riconoscimenti ricevuti dal Gruppo Veronesi e dal suo Fondatore.

1970	Il Gruppo Veronesi ottenne il “Premio Regionale per lo Sviluppo Economico” istituito dalle Camere di Commercio del Veneto.
1973	Apollinare Veronesi riceve il Cavalierato di Gran Croce dell'Ordine al merito, massima onorificenza della Repubblica Italiana.
1976	In seguito alla costruzione e all'avvio del nuovo stabilimento di S. Pietro di Gù a Padova, che ha richiesto sette miliardi di lire, l'amministrazione comunale conferisce la cittadinanza onoraria ad Apollinare Veronesi.
1977	Apollinare riceve il titolo di Cavaliere del Lavoro per meriti agricoli dal Presidente della Repubblica Leone e dai ministri dell'industria Donat-Cattin e dell'agricoltura Marcora, nella stessa tornata di Giovanni Agnelli, Silvio Berlusconi e Leopoldo Pirelli.
1978	Apollinare Veronesi viene nominato socio dell'Accademia Nazionale di Agricoltura di Bologna, presieduta dal Prof. Giuseppe Medici.
1981	Apollinare Veronesi riceve dal Presidente Alberto Pavesi la <i>Domus Mercatorum</i> della Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato di Verona.
1982	Apollinare Veronesi viene nominato socio onorario dell'Accademia di Agricoltura Scienze e Lettere di Verona.
1990	L'amministrazione comunale di Acquanegra Cremonese conferì la cittadinanza onoraria ad Apollinare Veronesi per aver localizzato nel territorio comunale uno degli stabilimenti del Gruppo, che rivitalizzò un paese che si stava spopolando.
1991	Il 29 aprile Apollinare Veronesi riceve dal Magnifico Rettore Adriano Bausola la laurea <i>honoris causa</i> in Scienze Agrarie all'Università Cattolica Sacro Cuore di Piacenza, riconoscimento conferito l'ultima volta nel 1957.
1992	L'1 ottobre, insieme al chirurgo padovano Piergiuseppe Cevese, al regista Ermanno Olmi e allo scrittore Renato Olivieri, Apollinare Veronesi riceve il “Premio Masi civiltà veneta”, istituito dai fratelli Boscaini della Masi di Gargagnano in Valpolicella. Il premio, che consiste in una botte di vino amarone, vuole «richiamare certi valori permanenti nel Veneto, in una società profondamente mutata, premiando i testimoni di una civiltà che si ripropone come eredità storica e spirituale».
1996	Il 9 marzo viene consegnato ad Apollinare Veronesi dal Ministro dell'Agricoltura Lucchetti il premio internazionale della zootecnia “Uova d'Oro”, istituito nel '70 da Francesco Vismara.
1997	Il 27 febbraio il Consiglio Comunale di San Martino Buon Albergo conferisce la cittadinanza ordinaria ad Apollinare Veronesi, con la seguente motivazione: «nell'ubicare uno degli impianti produttivi di maggior rilievo della società agroalimentare nel territorio del Comune di San Martino Buon Albergo, ha reso enormi servizi a tutta la nostra cittadinanza [...], perché ha costituito un'opportunità di lavoro per la cittadinanza intera. [...] San Martino Buon Albergo, giovandosi della presenza dello stabilimento, ha potuto evitare alle sue famiglie perdite di benessere cogliendo le vive opportunità lavorative, derivanti anche dall'indotto. [...]».
2003	Il 10 maggio il comune di Nogarole Rocca (VR) conferisce la cittadinanza onoraria ad Apollinare Veronesi.

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),
Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati

2004	Il 15 ottobre il Comune di Zevio conferisce la cittadinanza onoraria ad Apollinare Veronesi per le benemeritenze acquisite nella comunità locale grazie all'apertura nel 1992 dello stabilimento di Santa Maria, che è divenuto, nel tempo, il maggiore insediamento industriale dell'area.
2005	Il 3 dicembre Apollinare Veronesi diviene cittadino onorario di San Quirino (PN).

Fonte: I quaderni della Lessinia, aggiornato all'anno 2010.

Come negli anni precedenti, anche nel 2011 non sono mancate le iniziative a sostegno delle attività locali, culturali, sociali e sportive, a conferma del radicamento del Gruppo sul territorio, come ad esempio: il Catalogo della stagione Lirica Areniana e dell'Estate Teatrale Veronese, che include le rassegne di danza e teatro; il 10° anniversario della Giornata Mondiale della Poesia, organizzata dall'Accademia Mondiale della Poesia; il 17° congresso Aiap Assiom Forex, congresso nazionale della finanza italiana che ha visto la partecipazione di più di 2.000 operatori; la 66° Assemblea Generale Confindustria Verona "Uomini e imprese. Energie per lo sviluppo"; il Basket Scaligero, sport molto seguito dalla comunità veronese. La stretta collaborazione con gli enti e le comunità locali, da sempre vicine alla realtà economica del Gruppo Veronesi, si è concretizzata nel corso del 2011 nel completamento del progetto di toponomastica relativo al polo agroindustriale di San Martino Buon Albergo (VR), progetto culminato con la dedica del piazzale e della strada antistante la sede di AIA Spa ad Apollinare Veronesi, fondatore del Gruppo. Ancora, a pochi chilometri da San Martino Buon Albergo (VR), nel Comune di Zevio (VR), è stato concluso e finalizzato a future espansioni produttive il piano di urbanizzazione dello stabilimento AIA. E nel prossimo futuro lo stesso progetto di ampliamento è previsto, sempre in collaborazione con il Comune, anche per il sito produttivo di Nogarole Rocca (VR).

Sul fronte delle iniziative a favore dei collaboratori, il Gruppo investe annualmente in corsi di formazione e aggiornamento sia per il personale specializzato, sia per gli addetti produttivi, aventi per oggetto primario la sicurezza sul lavoro. Per i colleghi stranieri viene organizzato un corso di lingua italiana.

Per rispettare ed assolvere l'impegno alla creazione di valore, da molti anni il Gruppo pone al centro dell'attenzione l'ambiente, alla ricerca di energie derivanti da fonti rinnovabili⁹. Tutti i siti produttivi del Gruppo nel 2011 hanno visto riconfermate

⁹ Nel sito produttivo di Villaganzerla di Castegnero (Vi), è operativo un sistema di cogenerazione a biogas che produce energia elettrica pari a 2.000.000 di kW/anno (20% del suo fabbisogno energetico). Nel 2011 è stato inoltre implementato il sistema di produzione di biogas per poter installare nel 2012 un secondo cogeneratore che porterà la produzione di energia elettrica a 9.000.000 kW/anno (80% del fabbisogno energetico del sito). Nello stabilimento di San Martino Buon Albergo (Vr), dal 2011 è attivo un impianto di cogenerazione a biogas che ha prodotto energia elettrica pari a 7.300.000 kW/anno (10% del suo fabbisogno energetico), con l'impegno futuro di produrre fino a 14.000.000 kW/anno (pari al 20% dell'energia utilizzata). Nell'unità produttiva di Nogarole Rocca (Vr), l'impianto di digestione anaerobica ha prodotto biogas in quantità di 1.600.000 mc/anno (60% del gas utilizzato dal sito). Nel 2012, grazie all'installazione di un impianto di cogenerazione, si potrà trasformare in energia elettrica per circa 6.000.000 kW/anno. In ottica di ricerca dell'efficienza energetica e della riduzione dell'impatto ambientale delle varie attività, sono stati installati e sono già operativi, tre impianti fotovoltaici nei centri di distribuzione di Bari, Guidonia-Roma e nell'allevamento di Novi-Modena. Importanti investimenti, infine, sono stati messi in campo per migliorare l'efficienza tecnica e tecnologica delle diverse linee produttive.

sia la certificazione **BRC** (*British Retail Consortium*) per la lavorazione delle carni, sia la certificazione **IFS** (*International Food Standard*) con il massimo livello raggiungibile (*Grade A* e *High Level*). Inoltre, tutti i mangimifici, allevamenti e siti produttivi interessati all'esportazione in Germania sono certificati secondo lo standard di quel Paese - **QS** - a garanzia della qualità dei prodotti lungo l'intera filiera produttiva. Gli aspetti gestionali dei sistemi ambiente e sicurezza del lavoro vengono integrati in collaborazione e cooperazione con gli organi pubblici competenti. Fra i traguardi raggiunti sul fronte della tutela dell'ambiente si segnala l'ottenimento della Certificazione **ISO 14001** per tutto il comparto agroalimentare di San Martino Buon Albergo (VR).

Numerose, infine, sono le opere di carità e sostegno compiute dal Gruppo in favore di persone e famiglie bisognose e di istituti che si occupano di aiutare i poveri¹⁰.

¹⁰ Molte informazioni contenute nel testo sono tratte dai Quaderni culturali "La Lessinia Ieri Oggi Domani" (vari anni).

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),
Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati