

4. I CASI AZIENDALI

*Antonio De Zanche, Renzo Rossetto, Giuseppe Relà, Gabriele Zampieri*³⁶

4.1 CASI AZIENDALI DI IMPRESE INNOVATIVE

Sono presentati in questo capitolo ventun casi di imprese venete operanti nel settore agricolo che si sono distinte per percorsi innovativi. Il punto di partenza è stato la storia dell'azienda. Attraverso di essa si è cercato di cogliere quale è stato il momento di svolta, di cambiamento nella conduzione dell'impresa, dal quale è scaturito un nuovo percorso, una nuova idea imprenditoriale, un nuovo prodotto, che perseguito, quasi sempre con fatica e non senza difficoltà, ha portato al “successo” dell'impresa. Successo che non è valutato solo in termini di incremento della produzione e del fatturato ma che è dato anche dalla soddisfazione di vedere riconosciuto il proprio lavoro. Riconoscimento che, come si è colto dalle interviste, viene non solo dai consumatori, quindi dal “mercato”, ma anche dagli altri operatori della filiera: commercianti, produttori, grossisti, ecc..., e anche da giurie di “esperti” (come nel caso di premi e riconoscimenti).

L'indagine non si è pertanto soffermata sugli aspetti tecnici dell'innovazione introdotta in azienda ma ha voluto cogliere come è nata l'idea del cambiamento e quali conseguenze ha comportato, per l'azienda, la sua adozione.

L'intervista si è svolta sulla base di una traccia che non è stata formulata secondo lo schema di un questionario statistico ma bensì perseguendo il fine conoscitivo dello studio facendo emergere i fattori che hanno determinato il vantaggio competitivo dell'azienda rispetto ai concorrenti. Oltre a ciò si sono toccati altri aspetti quali il clima aziendale, il rapporto con gli altri soggetti della filiera, l'importanza della formazione permanente, l'utilizzo delle nuove tecnologie, ecc... .

<i>Impresa</i>	<i>campo di attività</i>
<i>Agri-Program az. agricola</i>	servizi di contoterzismo
<i>Baraldo Fabio az. agricola</i>	ortofrutticolo
<i>Ca' Rugate az. agricola</i>	vitivinicolo

³⁶) Antonio De Zanche ha curato i paragrafi 4.5, 4.11, 4.16, 4.21, e congiuntamente a G. Relà il paragrafo 4.17; Renzo Rossetto a curato i paragrafi 4.3, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.15, 4.18, 4.19 e 4.22; Giuseppe Relà ha curato i paragrafi 4.1, 4.12, 4.14, 4.20 e congiuntamente a A. De Zanche il paragrafo 4.17; Gabriele Zampieri ha curato i paragrafi 4.2, 4.4 e 4.13.

<i>Cantina di Soave soc. coop. agricola</i>	vitivinicolo
<i>Castello Pierluigi az. agricola</i>	ortofrutticolo
<i>Chiara Mario & Figli floricoltura</i>	florovivaistico
<i>Consorzio Funghi di Treviso soc. coop. agricola per azioni</i>	ortofrutticolo
<i>Consorzio Piccoli Frutti s.r.l.</i>	ortofrutticolo
<i>La Primavera soc. coop. a.r.l.</i>	ortofrutticolo
<i>Marcato s.r.l.</i>	vitivinicolo
<i>Menin Antonio e C. Floricoltura soc. agricola semplice</i>	florovivaistico
<i>Mungi & Bevi consorzio lattiero-caseario</i>	lattiero-caseario
<i>OrtoRomi soc. coop. agricola</i>	ortofrutticolo
<i>Padana ortofloricoltura dei Flli. Gazzola</i>	florovivaistico
<i>Paladin s.p.a.</i>	vitivinicolo
<i>Perlage s.r.l.</i>	vitivinicolo
<i>Quaiato Floricoltura</i>	florovivaistico
<i>Tre Case az. agricola</i>	ortofrutticolo
<i>Vanin Piante s.n.c.</i>	florovivaistico
<i>Vignalta soc. agricola</i>	vitivinicolo
<i>Zocca Natalino az. agricola floricoltura</i>	florovivaistico

4.2 AGRI-PROGRAM AZ. AGRICOLA

Il modello di business

L'azienda Agriprogram è una azienda agricola che effettua l'attività di coltivazione, con indirizzo cerealicolo, e l'attività di contoterzismo. Peculiarità dell'azienda è quella di operare in campagna, con una organizzazione e con mezzi tecnici di produzione all'avanguardia in particolare per quanto riguarda i mezzi meccanici. Ciò consente all'azienda di essere competitiva sia sui costi di produzione, per la superficie gestita direttamente, che sui prezzi praticati nell'attività di contoterzismo, ma soprattutto di effettuare gli interventi culturali in maniera più efficiente e con migliore qualità.

Le sfide del mercato

La leadership e i concorrenti

L'azienda opera principalmente nel territorio dell'alta padovana. In questa zona nessun'altra azienda possiede il suo livello di tecnologia. Ci sono altri contoterzisti che lavorano in modo più tradizionale e con minor livello organizzativo. Le aziende che richiedono i suoi servizi sono sia di piccole dimensioni, condotte a part-time, che medio-grandi, che hanno comunque convenienza ad avere la mi-

L'azienda

Nome	Agri-Program
Localizzazione	Via S. Antonio, 58 – 35010 San Giorgio in Bosco PD
Attività	Azienda agricola ad indirizzo cerealicolo, in proprietà 6,5 ha, in affitto 250 ha in affitto, attività di contoterzista su 750 ha.
Fatturato annuo	Azienda agricola euro 400.000. Attività di contoterzismo euro 400.000
Produzione annuale	Produzioni medie annue delle principali colture coltivate in proprietà e affitto: - frumento q.li 75/ha - mais q.li 120/ha - soia q.li 46 /ha - tabacco q.li 35/ha
Personale occupato	5 fissi + 8/9 stagionali
Macchine agricole	14 trattori, 2 mietitrebbie, 2 falciatrici, 2 condizionate, 2 barri diserbanti, seminatrici, ecc. In totale 37 mezzi assicurati
Elementi innovativi	Mappature aziendali delle produzioni per ottimizzare gli interventi colturali (aratura, concimazioni, difesa fitosanitaria) e scelte varietali.

La storia

L'azienda nasce subito dopo la fine della seconda guerra mondiale dal lavoro dei genitori dell'attuale titolare. Era impostata in modo tradizionale con allevamento misto (vacche da latte e bovini da carne) su una superficie di 6,5 ettari. Abbastanza presto si è sviluppata l'attenzione verso la meccanizzazione con l'acquisto delle prime moderne macchine agricole, come la "taglialisa" per il grano. Il primo trattore Massey Ferguson è entrato in azienda nel 1963 e la prima mietitrebbia nel 1970.

Con tempo l'azienda ha dismesso gli allevamenti e si è concentrata sempre più sulla coltivazione dei cereali sia sui terreni in proprietà che su quelli che acquisiva in affitto. Lo sviluppo dell'attività di contoterzismo è iniziata con l'entrata in azienda dell'attuale titolare all'inizio degli anni '80.

Attualmente l'azienda ha in proprietà ancora i 6,5 ettari iniziali, ma gestisce circa 250 ettari in affitto e opera su 750 ettari come contoterzista, principalmente nell'area dell'alta padovana.

Lo sviluppo del contoterzismo nasce dalla propensione, già del padre del titolare, ma soprattutto dell'attuale titolare per le macchine agricole. Una passione che lo ha spinto a interessarsi con costanza delle novità tecnologiche delle nuove macchine sia per la lavorazione del terreno, che per la raccolta o per la semina e ciò anche a motivo delle soluzioni innovative che tali macchine consentivano con il loro impiego.

Una prima esperienza interessante e positiva, a questo riguardo, si era concretizzata già a metà degli anni '80. In quegli anni si era sviluppata in Veneto la coltivazione della soia, una coltura abbastanza nuova e la cui gestione, soprattutto per i contoterzisti di allora, poco conosciuta e in parte osteggiata, perché ritenuta senza futuro. L'azienda invece ha investito in moderne barre flessibili per la raccolta della soia e ciò gli ha permesso di allargare la propria area di intervento e di acquisire nuovi clienti. Molti di quei clienti, infatti, hanno continuato il rapporto fino ad oggi.

nore dotazione possibile di mezzi agricoli per contenere i costi di ammortamento. Con la maggior parte delle aziende Agriprogram lavora molto in termini di programmazione sia per quanto riguarda le scelte colturali che per la programmazione degli interventi colturali. La programmazione risulta fondamentale per ridurre i tempi morti e contenere i costi dei servizi. Inoltre in questo modo l'azienda riesce ad affiancare al servizio di contoterzismo quello di consulenza agricola.

Per fare un esempio concreto: se per oggi vi sono da lavorare 50 ettari, magari in 12 aziende diverse, grazie alla programmazione già fatta con l'azienda sono già pronti: i quantitativi di seme delle diverse varietà, la quantità di concime, di diserbo, ecc. necessari per ciascuna azienda; perché con la programmazione di inizio campagna questi sono già stati acquistati da Agriprogram e stivati nel proprio magazzino. Ciò permette anche alle varie aziende agricole di risparmiare sugli acquisti, tramite l'acquisto accentrato. Alla fine viene preparato per l'azienda servita anche il registro obbligatorio dei trattamenti effettuati, sollevando l'azienda dalla gestione di carico-scarico del magazzino (concime, fitosanitari, ecc.).

Il mercato

Il mercato del contoterzismo è in crescita per necessità. L'azienda negli ultimi 7 anni è cresciuta di oltre il 30%. Le aziende agricole in Veneto sono piccole e il trend non è certo quello della crescita. Dall'altra parte i costi di gestione dei mezzi tecnici di produzione aumentano e quindi le economie di scala si possono ottenere solo nelle aziende di grande dimensione o col contoterzismo. Per rendere esplicito questo aspetto si può considerare un'azienda di media dimensione che ha un allevamento bovino e terreni con colture finalizzate all'allevamento. Questa azienda difficilmente potrà ammortizzare i costi sia delle macchine per l'allevamento che per la conduzione di tutte le operazioni di campagna. All'azienda conviene concentrare gli investimenti sull'allevamento dove il grado di utilizzo è maggiore e utilizzare il servizio di contoterzismo per la i lavori in campagna.

Secondo Agriprogram il contoterzismo, nella realtà dei nostri territori, è la forma migliore per accrescere il livello di tecnologia nell'agricoltura di pieno campo. Sempre meno le aziende agricole potranno permettersi di acquistare macchine sofisticate tecnologicamente ad alto costo che si possono ammortizzare solo con l'utilizzo su molte centinaia di ettari. Realtà di questo tipo nell'agricoltura veneta, ma anche italiana sono molto rare. Quindi solo l'azienda contoterzista potrà impegnarsi, ad esempio, in acquisti di macchine come la *falciatrinziacaricatrice* dotata di laboratorio per l'analisi immediata della sostanza secca della coltura per la regolazione della lunghezza di taglio del trancio. Questo aspetto non è da trascurare per lo sviluppo e la diffusione di nuove tecnologie da parte delle ditte

costruttrici. Infatti senza gli acquirenti anche i costruttori rivedono le priorità dei loro investimenti in ricerca e sviluppo.

La promozione

L'azienda non è impegnata in particolari azioni di promozione. In questo caso ritiene sufficiente il suo modo di lavorare e il passa parola. La promozione migliore risulta quindi la capacità dell'azienda di rispondere alle esigenze del cliente "chiavi in mano", in questo modo acquisito un cliente difficilmente lo perde.

Il modello d'azienda

La cultura dell'imprenditore

La cultura del titolare e dei suoi collaboratori deriva dalla sua passione per l'applicazione della meccanizzazione nella produzione agricola. Dopo la scuola dell'obbligo il titolare non ha volutamente proseguito gli studi, ma si è subito impegnato nell'azienda paterna. Si è interessato fin da adolescente, in modo pratico, a tutto quello che aveva a che fare con le macchine e attrezzature agricole per l'aratura, la raccolta, la semina, ecc. Le fonti di informazione sono diverse: riviste tecniche, mostre e prove in campo, fiere, il confronto con specialisti delle ditte, ecc. .

Un ruolo fondamentale a questo riguardo hanno concorso i test sulle nuove tecnologie che il titolare effettua regolarmente e personalmente in campo nei terreni condotti direttamente. Questo gli consente di spingere al massimo la valutazione sulla potenzialità d'uso delle tecnologie introdotte nelle nuove macchine. La conoscenza così acquisita viene estesa nella fase di applicazione anche al servizio di contoterzismo, contribuendo al miglioramento della razionalità dei cantieri di lavoro. Secondariamente ne vanno a beneficiare anche le ditte costruttrici, perché non mancano opportunità di confronti ed interazioni.

La finanza

L'acquisto di macchine tecnologicamente avanzate è piuttosto oneroso. Il parco macchine dell'azienda è frutto di investimenti pluriennali, che derivano dal reinvestimento dei guadagni del lavoro sia di contoterzista che di produttore agricolo. Il ricorso al credito bancario per la necessità dell'investimento è sempre stato minimo. Investendo sempre tutto il ricavato in azienda è stato possibile sostenere l'indebitamento per le nuove macchine, senza mettere in difficoltà finanziaria l'azienda.

Il controllo di gestione e l'informatizzazione

L'uso dell'informatica in azienda ha un ruolo molto importante nel controllo di gestione. Solo attraverso l'informatizzazione l'azienda riesce a gestire tutti i dati

relativi ai costi di gestione di ogni singola macchina ed attrezzatura, in modo da calcolarne la redditività e la convenienza. Solo attraverso lo studio e la comparazione dei dati raccolti e gestiti con l'informatica, l'azienda riesce ad ottimizzare il lavoro delle macchine e del personale per poter fornire ai clienti il servizio richiesto, svolto nel modo ottimale ed al prezzo più conveniente.

Il clima aziendale e le prospettive

In questo momento le prospettive future dell'azienda sono ancora molto legate alla persona del titolare, al suo entusiasmo e all'interesse verso le nuove macchine. La possibilità di inserire in azienda giovani capaci e con passione per la meccanizzazione agricola si presenta abbastanza difficile, in quanto questo è un lavoro che richiede un forte impegno in diversi periodi dell'anno, dovendo assecondare i lavori da fare con l'andamento climatico. Questo sta in parte limitando le possibilità di espansione dell'azienda, anche se il mercato si presenta favorevole per le motivazioni già indicate. Non mancano comunque le prospettive di sviluppo legate a nuove leve che stanno dimostrando passione ed interesse per l'attività.

4.3 BARALDO FABIO AZ. AGRICOLA

Il modello di business

L'azienda ha saputo puntare su una nicchia di prodotto molto remunerativa (la produzione di asparagi), specializzandosi nel servizio alla GDO.

Questo, in sintesi, il punto chiave del business dell'az. agricola Baraldo.

Quando, una ventina di anni fa, l'azienda, che fino ad allora aveva un orientamento produttivo frutticolo, provò a dedicarsi alla produzione di asparagi, lo fece per emulazione, vedendo che altre aziende della zona stavano ottenendo un buon successo con questo prodotto.

La scelta strategica innovativa fu quella di specializzarsi nel servizio diretto alla GDO, intuendo un'esigenza fino ad allora non ancora soddisfatta dalle altre aziende, di piccola dimensione, della zona o di altre zone produttive. Si trattava di cogliere la possibilità di occupare una fetta di mercato allora poco servita; la GDO infatti si rivolgeva ai mercati all'ingrosso, ma scontrandosi con un prodotto molto eterogeneo dal punto di vista della qualità.

La leadership

L'azienda ha maturato una competenza tecnica nella produzione dell'asparago e una capacità di servire i clienti della GDO che le permette di essere altamente competitiva sul mercato. Gli investimenti effettuati negli ultimi anni in capannoni (quello attuale ha una superficie di 1500 mq, più del doppio del precedente) e impianti (macchine selezionatrici e confezionatrici), per un totale di circa 2 milioni

L'azienda

Nome	Azienda agricola Baraldo Fabio
Localizzazione	Pernumia (Padova)
Fatturato	circa 2 milioni di euro (+10% rispetto al 2008, 20 volte più del 2000, quando era di circa 100 mila euro)
Superficie	48 ettari, di cui 20 ha ad asparagi (80% bianco), 4 ha a fragole e 4 ha a fagiolino cornetta (baby). Dal 2010 anche 20 ha in affitto a radicchio
Produzione	Asparagi (300 tonnellate), fragole (100 t), fagiolini (circa 30 t) e radicchio (280 t) (i dati di fagiolino e radicchio sono stime calcolate)
Dipendenti	circa 40 dipendenti, quasi tutti stagionali tranne 4-5 fissi
Elementi innovativi	Innovazione tecnologia di produzione Innovazione di prodotto (packaging)

La storia

L'azienda è ormai giunta alla terza generazione: prima dell'attuale titolare (Fabio), l'azienda è stata condotta dal padre (Giannino) e dal nonno. Fino a venticinque anni fa, l'azienda produceva solo frutta, mele e pesche, su una superficie di circa 20 ettari in proprietà. Con il passaggio di consegne dal nonno a Giannino, il padre di Fabio, l'attività aziendale continuò con questo orientamento culturale; anzi, erano stati effettuati anche degli investimenti per rinnovare gli impianti di produzione di mele. Ma visto che il rendimento economico del frutteto non era soddisfacente, Giannino, considerato che l'asparago, in particolare quello bianco, era un prodotto di nicchia, ma tradizionale della zona di Pernumia, decise di mettere in produzione una asparagiaia su una ridotta superficie aziendale, di circa 2 ettari. Visti gli ottimi risultati economici conseguiti, Giannino smantellò completamente il nuovo impianto di mele, per sostituirlo con una coltivazione intensiva di asparagi. Per alcuni anni l'azienda si specializzò esclusivamente sull'asparago soprattutto dal punto di vista tecnico, al fine di ottenere un prodotto di sempre miglior qualità che veniva commercializzato attraverso i mercati ortofrutticoli.

Solo più recentemente l'azienda ha iniziato a rivolgersi quasi esclusivamente alla GDO. Negli ultimi anni, con l'obiettivo di mantenere il cliente per il maggior tempo possibile durante l'anno, alla produzione di asparagi, che avviene su una superficie di circa 20 ettari in proprietà, si è aggiunta quella di fragola (poco meno di 4 ettari, con circa 100 t di prodotto raccolto) e di fagiolino (4 ettari, con una produzione stimata di circa 30 t). Anche quest'ultimi prodotti vengono veicolati tramite la GDO, anche se ad un numero inferiore di insegne.

di euro, hanno permesso un recupero di efficienza e una maggiore produttività che la mettono in grado di offrire un prodotto di qualità facendo leva, nello stesso tempo, sul fattore prezzo e in grado di differenziarsi da quello dei concorrenti.

Il fatto di rivolgersi quasi esclusivamente direttamente alla GDO, ha richiesto e permesso all'azienda di effettuare un notevole salto di qualità a livello organizzativo, sviluppando una capacità di servizio e di evasione degli ordini riconosciu-

ta positivamente sia dai clienti già serviti che da quelli via via acquisiti nel corso degli anni. Negli ultimi anni l'azienda ha avuto una crescita davvero significativa sia in termini di fatturato che di portafoglio clienti: mediamente ogni anno viene acquisita una nuova insegna della GDO.

In termini di fatturato, nel 2000, quando c'è stato il passaggio nella conduzione aziendale dal padre Giannino al figlio Fabio, il fatturato era di circa 100 mila euro. In cinque anni è quadruplicato e nel 2009 è stato di poco inferiore a 2 milioni di euro.

Le sfide del mercato

Capacità di sviluppo in un mercato altamente concorrenziale

Da quando cinque - sei anni fa l'azienda decise di rivolgersi alla GDO, prendendo contatti con una insegna locale (Ali spa), il marchio ha iniziato ad essere riconosciuto e apprezzato sul mercato ed ogni anno sono state acquisite nuove insegne tra i propri clienti; attualmente l'azienda serve insegne quali: Unicomm (A&O, Famila), Pam, Metro, Sisa, Prix. Inoltre l'azienda esporta una piccola parte della produzione (1%) all'estero (Germania e Giappone) attraverso un'altra società specializzata nella fornitura di prodotti *Made in Italy* alla ristorazione e conferisce (tramite l'Opovèneto) nei mercati ortofrutticoli all'ingrosso di Treviso e più saltuariamente in quello di Padova e Milano, ma solo per vendite con prezzo fissato e prodotto già venduto.

Il mercato è altamente concorrenziale: oltre ai concorrenti locali (l'area di Pernumia è tradizionalmente vocata alla produzione di asparagi, a cui vi si dedicano numerose aziende agricole anche organizzate in cooperativa), altri sono costituiti dai produttori delle altre aree tradizionalmente vocate in Veneto (Bassano, Conche di Codevigo, Cimadolmo, Bibione), in Trentino (Tarlano) e in altre regioni italiane (Puglia, Campania, Emilia-Romagna), anche se in questi casi si tratta di asparago verde, perché quello bianco è tipico solo del Veneto e del Trentino. Il vantaggio competitivo, oltre alla differenziazione di prodotto è costituito anche dalla qualità: quello proveniente dalle altre regioni italiane è inferiore a quella dell'azienda e a quello prodotto nella regione, garantita sia da differenti tecniche produttive che dalle caratteristiche del terreno. Altri concorrenti sono i produttori stranieri di asparago (principalmente Perù e Messico), che a volte riescono ad entrare nei circuiti della GDO locale.

Tecnologia e organizzazione

Per potersi mantenere competitiva sul mercato l'azienda ha investito in immobilizzazioni e soprattutto in impianti all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, appositamente adattati alle esigenze produttive aziendali.

L'informatizzazione delle attività aziendali riguarda prevalentemente la gestione della produzione in magazzino (controllo computerizzato di impianti e macchinari), meno presidiate le altre fasi (gestione della produzione in campo e contabilizzazione dei fatti e delle attività aziendali). Nonostante questo comporti che il controllo dei costi e della gestione risulti essere meno preciso, l'azienda è riuscita ad aumentare la propria efficienza, potendo così contare a suo favore anche sulla variabile strategica prezzo nel confronto sul mercato con i concorrenti.

Rifornire la GDO ha richiesto la capacità di evadere gli ordini dei clienti con ridottissimi *lead time* tra arrivo dell'ordine e partenza dal carico per la consegna. Questo e la maggior automazione della lavorazione hanno comportato la necessità di una puntuale programmazione della produzione in lavorazione. Risultato di questo sforzo di organizzazione aziendale è stato il miglioramento del livello di servizio reso ai clienti, grazie ad una più elevata flessibilità e capacità di gestione delle emergenze.

Filiera e reti

L'azienda, avendo l'esigenza di incrementare ogni anno la produzione per soddisfare i nuovi clienti e non riuscendoci solo con l'aumento della propria produzione anche ricorrendo a terreni in affitto, ha dovuto integrarla con quella di altre aziende locali, da cui si rifornisce di prodotto grezzo da lavorare. Con queste aziende sono stati stipulati specifici accordi e il prodotto viene liquidato in base alla qualità (desunta da parametri tecnici: lunghezza, grossezza del gambo, ecc.). Similmente, anche per quanto riguarda i fornitori, il materiale di partenza (zampe di asparagi), che proviene da vivaisti olandesi, viene concordato direttamente con essi un paio di volte l'anno, quando l'azienda visita i propri fornitori direttamente presso la loro sede. La buona affermazione sul mercato del marchio aziendale e il consolidamento delle relazioni commerciali con i clienti (GDO), permette di instaurare con essi un rapporto di confronto, in cui alle richieste si sommano le proposte da parte dell'azienda, come ad esempio quella di nuovi formati di presentazione del prodotto (dal classico mazzo da 1kg con elastico, alla vaschetta da 500 gr. preconfezionato o alla cassetta per il libero servizio presso il punto vendita).

La strategia che sta portando avanti l'azienda è quella di mantenere e prolungare le occasioni di fornitura alla GDO per un tempo più lungo durante l'anno che non si esaurisca al solo periodo degli asparagi. Va in questo senso l'inserimento nella produzione aziendale delle coltivazioni di fragole e fagiolini. Da quest'anno l'azienda inizierà anche la produzione di radicchio, su circa 20 ettari. Si tratta di un investimento notevole, che ha come effetti anche quello di distribuire i costi fissi e l'ammortamento del capannone e degli impianti su più referenze.

4.4 CA' RUGATE AZ. AGRICOLA

Il modello di business

Ca' Rugate è una azienda vitivinicola dell'area a DOC Soave, in provincia di Verona, di lunga tradizione viticola e che ha come filo conduttore della sua evoluzione produttiva è il moto "*qualità Ca' Rugate*", alzare sempre di più le caratteristiche qualitative del vino prodotto, in sintonia col proprio terroir. In effetti Ca' Rugate si è affermata nell'ambiente vitivinicolo per la grande qualità dei suoi Soave, Valpolicella, Amarone, ecc. riconosciuta dalle più importanti guide enologiche italiane. Questo ha consentito di legare saldamente la qualità dei prodotti al marchio aziendale.

Questo modello di business è fortemente legato alla personalità della famiglia Tessari titolare dell'azienda, che gestisce dall'inizio del secolo scorso. Quindi è necessario partire dalla sua storia per capire l'azienda.

L'azienda

Nome	Azienda agricola Ca' Rugate
Localizzazione	Via Pergola, 36 Montecchia di Crosara (VR) cap 37030
Attività	Azienda vitivinicola nell'area DOC Soave e DOC Valpolicella
Fatturato annuo	2,3 milioni di euro (2009)
Produzione annuale	Circa 500.000 bottiglie di vino DOC Soave e Valpolicella
Dipendenti	14 (tra famigliari ed esterni)
Sito web	www.carugate.it
Elementi innovativi	Attenzione e personalizzazione del prodotto. Brand aziendale. Rete di distributori che lavorano su obiettivi aziendali. Cultura d'impresa. Internazionalizzazione

La storia

La storia dell'azienda Cà Rugate è la storia viticola della famiglia Tessari, che si può far iniziare ai primi anni del Novecento quando il bisnonno Amedeo Tessari fu Luigi, detto "Midéo", prende in affitto un'osteria a Presina, piccola frazione di Albaredo d'Adige, iniziando a vendere il vino dell'azienda di famiglia situata a Brognoligo, frazione di Monteforte d'Alpone, nell'area collinare del Soave. La Grande Guerra, però, si porta via nel 1918 il bisnonno Amedeo, rientrato dal fronte minato da una malattia. La moglie Adele, maestra elementare, riesce con fatica e coraggio a continuare la piccola attività e a far crescere i figli. Alla fine degli anni '30 il testimone può passare al figlio Fulvio che si impegna in primis nella vigna, andando ad acquisire i migliori appezzamenti del colle Rugate, a vendere le proprie uve alla locale cooperativa e in parte a vinificare in proprio. Una importante impronta culturale nella gestione del vigneto il nonno Fulvio la riceve dal suo periodo di prigionia in Francia, durante

la Seconda Guerra Mondiale, nel quale avrà modo di vedere alcune importanti zone viticole francesi, rimanendo impressionato dalla gestione del vigneto. Attenzioni che poi cercherà di applicare nei propri vigneti. All'inizio degli anni '50, Fulvio continua la spinta all'espansione dell'azienda e riesce ad acquistare le prime vigne in località Monte Fiorentine, andando a valorizzare appezzamenti in zone fino ad allora quasi trascurate. Inoltre, sebbene continuando a vendere buona parte delle proprie uve alla locale cantina sociale, amplia la vendita diretta delle uve e la vinificazione in proprio, il cui vino, prevalentemente sfuso, vende alle osterie del territorio e a privati, "ci si pagava le vacanze al mare vendendo il vino all'albergo".

Agli inizi degli anni '70 la svolta decisiva, nasce l'azienda agricola Tessari Fulvio. La scelta imprenditoriale è quella di "*andare da soli*" vinificando tutta l'uva in proprio. La campagna 1976/77 vede il primo quantitativo consistente di vino imbottigliato. Intanto, nel 1978, sono diventati 7 gli ettari di vigneto coltivati.

Nel 1986 nonno Fulvio passa la mano ai figli Amedeo e Giovanni che, unendo le loro forze danno vita all'azienda agricola Ca' Rugate: il nome deriva dall'omonima casa di proprietà situata nella collina, a nord di Brognoligo, dove si trovano i vigneti dell'azienda. Gli anni successivi sono caratterizzati da fermento imprenditoriale: viene ampliata la cantina, aumenta progressivamente la quantità del vino imbottigliato, e alcune bottiglie iniziano a varcare i confini nazionali. Obiettivo dell'azienda in quegli anni è acquisire identità seguendo due linee direttrici: facciamo le cose a modo nostro, bene e con ordine; lavoriamo la Garganega di collina e identifichiamo le nostre linee produttive e i nostri cru. Questa scelta hanno successo, la qualità Ca' Rugate paga e aumenta la richiesta del vino prodotto. Nel 1999 l'azienda si estende su 16 ettari, tutti a Garganega. Nel 2001 entra in azienda la quarta generazione, con Michele figlio di Amedeo, dopo la laurea in Enologia e Viticoltura in quel di Udine.

In quell'anno, i Tessari prendono la lungimirante decisione, che mira ad un ulteriore salto di qualità, finanziare la costruzione di una cantina più ampia e dotata di attrezzature all'avanguardia lungo la strada della Val d'Alpone. Sempre nello stesso periodo i Tessari decidono anche di investire nella vicina Valpolicella, acquisendo le prime vigne nella zona collinare di Montecchia di Crosara. La nuova cantina, inaugurata nel settembre 2002, getta le fondamenta della crescita dell'azienda avvenuta nell'ultimo decennio ed è di questi anni il ragguardevole aumento dei vigneti in proprietà. Dal 2002 al 2008 vengono acquisiti circa 30 ettari, nelle zone più vocate dei comuni di Monteforte d'Alpone e Montecchia di Crosara, che consolidano l'attuale superficie vitata aziendale in 51 ettari.

La leadership

L'azienda rappresenta da diversi anni insieme ad un ristretto numero di altre aziende vitivinicole dell'area Soave il top della più estesa e produttiva DOC italiana (oltre 5.000 ha di vigneto), aspetto che ha favorito la valorizzazione di questo vino sul mercato italiano e internazionale dopo il periodo buio degli anni '70 e '80 in cui aveva perso connotazione, tanto da essere considerato un vino bianco da tavola economico, soprattutto sul mercato americano, in cui ancora adesso è in parte percepito con queste caratteristiche.

Le sfide del mercato

I concorrenti

L'approccio dell'azienda nei confronti degli altri produttori di vino sia dell'area DOC che italiani o esteri è quella del confronto per conoscere e capire. Gli altri produttori quindi non sono percepiti come concorrenti, ma stimolo per crescere nella "qualità Ca' Rugate". Lo scopo non è quello di battere qualcuno, ma far conoscere e affermare la produzione aziendale in Italia e all'estero, cercando di percorrere precisi obiettivi commerciali "*vi è spazio per tutti quando si hanno le idee chiare*". Di conseguenza lo sforzo è capire e identificare quale può essere il target e agire di conseguenza a livello di comunicazione, marketing, proposte commerciali.

Il mercato

L'azienda opera esclusivamente nel canale ho.re.ca. distribuendo vino imbottigliato a denominazione d'origine (Soave classico, Recioto di Soave, Valpolicella, Amarone, Recioto della Valpolicella, Spumanti a metodo classico). Grazie ad una capillare distribuzione, i vini dell'azienda sono presenti in 97 province d'Italia e in 25 Paesi esteri. Questo è il frutto non solo dell'ottima qualità del vino proposto, ma anche del grande impegno profuso verso la fase di commercializzazione, con molta attenzione alla comunicazione. A questo riguardo molta importanza è stata data nell'individuazione dell'agente e del distributore giusto, che sposasse la filosofia e gli obiettivi dell'azienda. All'agente di vendita vengono assegnati degli obiettivi commerciali e valutato sui risultati raggiunti. Attualmente circa il 55% del fatturato viene realizzato in Italia, mentre il restante 45% proviene dall'estero.

Per quanto riguarda il mercato interno la distribuzione è principalmente affidata ad agenti e distributori, le regioni ove i vini di Ca' Rugate sono maggiormente distribuiti sono il Veneto la Lombardia e l'Emilia – Romagna.

I mercati di riferimento Esteri sono soprattutto quelli Scandinavi, con la Norvegia in primis, laddove si esportano annualmente circa 60.000 bottiglie (2009) e a seguire Svezia e Svizzera.

Il fatto di puntare su molti mercati è stata una scelta aziendale portata avanti da diversi anni per distribuire il rischio commerciale, anche se ciò comporta un maggiore impegno organizzativo. Questa scelta si è rivelata vincente nel 2009 e ha consentito di superare facilmente la crisi economica mondiale dovuta alla rapida flessione del mercato statunitense, dove però si realizza solo il 5% del fatturato totale. La crescita è avvenuta contestualmente su altri mercati sui quali l'azienda aveva già messo radici. La presenza a 4-5 fiere mondiali all'anno consente di trovare continuamente nuovi interlocutori e nuove opportunità.

La promozione

La comunicazione, la promozione, l'organizzazione e la partecipazione a eventi sono considerati strumenti fondamentali per il successo commerciale dell'azienda per far toccare con mano la "qualità Ca' Rugate". In particolare l'azienda è presente alle principali fiere mondiali viticole; realizza campagne pubblicitarie sulla stampa anche a larga diffusione; si impegna molto nella pianificazione di eventi per la presentazione dei prodotti nei mercati in cui desidera entrare o consolidare la presenza, è molto curato il sito web aziendale per presentare i prodotti, la filosofia aziendale e ricevere ordinativi. Presso la nuova sede ha allestito un wine shop aperto 6 giorni su 7 per 9 mesi all'anno e 7 su 7 per gli altri 3; organizza visite guidate con degustazioni rivolte sia ad esperti che a enoturisti. Ha personalizzato la propria sede produttiva con un enomuseo, per comunicare la continuità con la tradizione familiare e il legame con il territorio. Un ulteriore elemento forte di comunicazione è rappresentato dai premi che i vini dell'azienda ricevono regolarmente da molti anni e le ottime recensioni presenti sulle diverse guide dei vini (il Soave Monte Fiorentine da 5 anni è 3 bicchieri Gambero rosso).

Il modello d'azienda

La cultura dell'imprenditore

L'imprenditore si è laureato in Viticoltura ed Enologia presso l'Università di Udine nel 2001, ma oltre a questo tanta è l'esperienza acquisita tramite la tradizione familiare. Inoltre non gli è mancata la possibilità confrontarsi con consulenti aziendali, sia sul piano enologico che agronomico, che tuttora frequentano l'azienda. Importante anche il confronto con gli altri produttori dell'area del Soave e in generale con produttori di vini di qualità italiani e stranieri, tanto da risultare una costante nella formazione sia sugli aspetti enologici che su quelli agronomici. Questo serve ad avere una mentalità aperta e sapere cogliere ed eventualmente portare a casa l'esperienza positiva di altri. *"L'Italia enologica è grande e c'è sempre qualcosa da imparare"*.

Il clima aziendale e la formazione

Sono 14 le persone impiegate in azienda, 3 sono familiari (il titolare, il padre e lo zio), mentre 11 sono dipendenti. Per la maggior parte si tratta di giovani, l'età media non supera i 36 anni. Dei 11 dipendenti 6 sono occupati in campagna e 5 in azienda di cui 2 in cantina. Ognuno di questi ha una chiara competenza e responsabilità, nel cui ambito può operare con scelte autonome in conformità agli obiettivi aziendali. Quindi a ogni ruolo corrisponde una competenza, un'autonomia operativa e la relativa responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi.

Questo consente anche un'ampia valorizzazione delle qualifiche professionali presenti in azienda: la filosofia dell'azienda è quella di avere specialisti per ogni settore, dal marketing, alla cantina, alla *wineshop* o altro. Questo ha consentito di strutturare l'azienda e di realizzare il passaggio da azienda agricola a impresa vitivinicola. Un altro aspetto ritenuto importante per creare un clima aziendale positivo e di crescita riguarda le gratificazioni e i premi di produzione, che vengono concordati in riferimento agli obiettivi aziendali (ad esempio il recupero crediti, la gestione della cantina, la qualità della produzione, ecc).

Alla base di questo approccio c'è l'importanza che viene data alla formazione e l'aggiornamento del personale, che viene continuamente interessato a momenti di formazione nei propri settori di competenza. I dipendenti sono stimolati ad acquisire nuove qualifiche e competenze per migliorare il livello della propria capacità decisionale e quindi aumentare il grado di responsabilizzazione sulla gestione aziendale. A questo riguardo è significativa la capacità di intervento del personale nei briefing di programmazione dell'attività, ad esempio nel momento della vendemmia, in cui è necessario massimizzare i cantieri di lavoro soddisfacendo nel contempo le esigenze di qualità dell'uva raccolta.

La finanza

L'azienda ha sempre avuto molto riguardo e attenzione alla propria solidità finanziaria, non fare il passo più lungo della gamba. Negli investimenti si è privilegiato, per quanto possibile, l'autofinanziamento. Gli investimenti sono stati diretti principalmente all'acquisto di nuovi vigneti in modo da conferire solidità patrimoniale all'azienda. Quando vi è stata sufficiente convinzione sulle proprie prospettive commerciali si è investito anche nella nuova e moderna cantina, ampliando così la possibilità di crescita che si sta esprimendo in quest'ultimo arco di tempo. Negli ultimi dieci anni l'azienda è riuscita a crescere ogni anno con un tasso tra il 3 e il 7%.

Il controllo di gestione e l'informatizzazione

Da diversi anni l'azienda ha puntato molto sull'informatizzazione per migliorare il controllo di gestione non solo dal punto di vista commerciale e amministrativo, ma anche per la gestione della produzione, dall'uva al vino in cantina. Vengono tenuti sotto controllo, in tempo reale, l'andamento degli ordini rispetto agli obiettivi commerciali programmati, e viene garantita la costante rintracciabilità di tutte le fasi produttive. Si è così in grado di sapere qual è l'appezzamento che ha prodotto una determinata partita di uva, il responsabile di campagna e le relative date di raccolta, vinificazione e imbottigliamento. La rintracciabilità del prodotto è completa.

4.5 CANTINA DI SOAVE SOC. COOP. AGRICOLA

Il modello di business

La forza di questa storica Cantina, la prima cantina sociale del Veneto, è sempre stata quella di vendere un buon prodotto con caratteristiche costanti, disponibile in elevate quantità, marchiato DOC e con un ottimo rapporto qualità/prezzo. Un prodotto facile da collocare sui mercati, soprattutto quelli – come il mercato tedesco – che chiedono elevate quantità a basso prezzo, ma perfezionato nel corso del tempo da un notevole sforzo per garantirne la crescita qualitativa e la finalizzazione soprattutto dove si realizzino consumi importanti, sia in termini di penetrazione e consolidamento nelle aree geografiche più importanti, sia in termini di utilizzo dei canali distributivi più adeguati, *in primis* quello della Grande Distribuzione Organizzata.

L'azienda

Nome	Cantina di Soave
Localizzazione	Viale Vittoria 100 – Soave (VR)
Prodotti	8 linee di prodotto, 117 tipologie di vino
Produzione annuale	30 milioni di bottiglie
Dipendenti	159
Sito web	www.cantinasoave.it
Elementi innovativi	Creazione di una struttura e di un prodotto ad hoc per il mercato USA. Sistema FOS per il controllo qualità e pagamento dell'uva conferita. Struttura per la comunicazione e promozione del vino (Borgo Rocca Sveva)

La storia

La Cantina di Soave ha più di 100 anni di storia essendo stata fondata nel 1898. Fino agli anni '60 la sua situazione era analoga a quella delle altre cantine sociali e la sua attività consisteva nella raccolta delle uve, sottraendole alla speculazione del mercato, la trasformazione in vino e la vendita del vino sfuso.

Dagli anni '60 è iniziata l'attività di imbottigliamento e la presenza sui mercati. Negli anni '80 e '90 la Cantina ha attuato una fase di sviluppo dell'imbottigliamento sui mercati europei e nel 1993 è stato costruito l'attuale stabilimento per l'imbottigliamento, inizialmente dedicato alle *private label*. Attraverso questa attività veniva offerto un servizio a produttori e distributori esterni che stavano assumendo dimensioni importanti a livello europeo, consentendo alla Cantina di ammortizzare l'investimento.

Frequentando sempre più i mercati si è a un certo punto capito che poteva essere troppo limitante offrire solamente un tipo di vino – il Soave –, perché l'importatore desidera normalmente trattare una gamma di prodotti, dai vini bianchi, ai rossi, agli

spumanti. La Cantina si è quindi impegnata ad allargare la base produttiva e associativa uscendo dai tradizionali confini. Nel 1996 vi è stata la fusione con la Cantina di Cazzano di Tramigna, che ha consentito di trattare una quantità significativa di Valpolicella. Sono stati inoltre acquisiti due marchi importanti nel settore spumanti: l'Equipe 5, prodotto di altissima immagine del metodo classico, e Maximilian I, nota etichetta di spumanti con ampi numeri.

Nei primi anni del nuovo secolo, poiché l'imbottigliamento di *private label* non poteva garantire stabilità e margini di miglioramento, è stata avviata una politica di marca aziendale con risultati notevoli: nel 2002 il fatturato realizzato con la marca aziendale era pari a circa 1 milione di euro, oggi a 30 milioni di euro.

Nel 2005 è stata incorporata la Cantina di Illasi, consentendo di coprire quasi il 50% della produzione relativa alla denominazione Valpolicella, mentre nel 2008 è stata assorbita la Cantina di Montecchia di Crosara raggiungendo 6.000 ettari complessivi di vigneto e allargando la produzione anche alla zona del Durello che possiede ottime potenzialità spumantistiche.

La leadership

Circa l'80% del prodotto viene venduto alla GDO e il 20% al canale ho.re.ca. La Cantina di Soave è una delle aziende che negli ultimi anni è cresciuta di più a livello nazionale nella grande distribuzione: +23% in valore dal dicembre 2008 a dicembre 2009. L'export rappresenta il 50% del fatturato e le maggiori vendite sono realizzate in Germania (45% delle esportazioni), Gran Bretagna (27%) e Danimarca (13%).

Va sottolineato che negli anni '60 il Soave era uno dei pochi vini italiani presenti sul mercato americano, ma il mancato controllo sul prodotto aveva provocato una perdita di valore della denominazione, con la quale veniva venduto anche vino di bassa qualità. Nell'arco di una quindicina d'anni il mercato statunitense da opportunità si è trasformato in vincolo perché il Soave veniva sempre più riconosciuto come vino di scarsissima qualità e basso prezzo, fino a sparire quasi dal mercato. Allo scopo di invertire tale tendenza è stata recentemente intrapresa un'azione in grande stile di penetrazione sul mercato USA, che prevede l'investimento di 2 milioni di euro. Nel luglio 2009 è stata pertanto inaugurata nella zona di Boston la Cantina di Soave USA. La strategia adottata per tale iniziativa è stata quella di evitare di rivolgersi a un importatore locale e di intervenire direttamente con la creazione di una struttura specifica per l'importazione e la promozione di un Soave pensato appositamente per il consumatore statunitense, che predilige un vino largo, grasso, da 12,5°, più impegnativo, con etichetta e bottiglia bianca. Caratteristiche, nome, packaging, struttura commerciale sono state quindi studiate appositamente per quel mercato.

La politica di marca è considerata strategica per l'azienda perché dà la possibilità di intervenire direttamente sul mercato, conoscendone le dinamiche, evitando di dipendere da aziende esterne.

Le sfide del mercato

L'impegno per la qualità

Un salto di qualità decisivo è avvenuto con la diversificazione delle linee produttive della Cantina. Avendo conseguito nel tempo, tramite successivi assorbimenti di altre strutture cooperative, il controllo su una quantità piuttosto rilevante di materia prima proveniente da un territorio di ampie dimensioni, era infatti impensabile continuare a produrre un'unica linea. E' così nato il progetto qualità al quale aderiscono le aziende – ma soprattutto le persone – più adatte a produrre per la qualità. Sono state create delle strutture di trasformazione ad hoc, definiti dei protocolli tecnici precisi, tutte le superfici vitate adibite a qualità sono state contrassegnate ed è stata creata una nuova linea di qualità “Rocca Sveva”, per la quale viene garantita la tracciabilità dell'intera filiera. Circa 100 soci che producono 15-20.000 quintali di uva aderiscono a questo progetto, ottenendo un prezzo maggiorato del 40%. Ciò ha consentito alla Cantina di occupare anche la fascia di alta qualità e di aumentare la propria visibilità a livello internazionale. Rocca Sveva è infatti uno dei marchi che negli ultimi anni hanno conseguito più premi nei concorsi enologici. L'adesione al progetto qualità fin dall'inizio è avvenuta su base volontaria, previa verifica di idoneità da parte del personale tecnico e condivisione del rischio di impresa da parte del socio aderente. L'attenzione alla qualità non ha tuttavia eroso il core business della cantina, che rimane la produzione di vini dal buon rapporto qualità/prezzo. L'alta qualità è un fenomeno di nicchia e nei periodi di crisi lo è ancora di più. Il posizionamento altissimo ha funzionato finché la congiuntura internazionale era favorevole e i consumi crescevano, ora il mercato non consente più espansioni a questo livello. In Italia il consumo di vino è complessivamente abbastanza stabile (-1%), tuttavia esaminando i dati disaggregati si osserva che la grande distribuzione è in crescita (+4%) mentre l'ho.re.ca cala del 30-40%. E' chiaro che in questa situazione l'alta qualità, che è rivolta principalmente alla ristorazione, non può trovare soddisfazione dal mercato. La presenza nella grande distribuzione è pertanto considerata strategica e funzionale a garantire la collocazione del prodotto per il prossimo futuro.

La Mission di Cantina di Soave

Cantina di Soave è una società agricola cooperativa, che trova la sua ragione d'essere nell'esercizio di un'attività di produzione vinicola nel rispetto del tipico scopo mutualistico che distingue le cooperative dalle altre società. I caratteri essenziali della sua attività e della sua mission si riscontrano anche nello Statuto societario, nella definizione dell'oggetto sociale (art. 4), dal quale emergono scopo e contenuto dell'attività. "la società è retta e disciplinata dai principi di mutualità previsti dalle Leggi dello Stato e senza alcuna finalità speculativa. Essa si propone in via generale di concorrere alla valorizzazione tecnico-economica delle produzioni agricole, e in particolare delle produzioni vitivinicole, alla tutela del mercato di tali produttori, allo sviluppo tecnico, economico e sociale dell'agricoltura, nel quadro degli orientamenti e degli indirizzi generali dell'economia provinciale, regionale e nazionale, nonché degli obiettivi della politica agricola dell'Unione Europea".

Più nello specifico, al di là delle formule di natura giuridica che caratterizzano un documento ufficiale quale lo Statuto, interrogando la Direzione della Cantina è possibile sintetizzare la sua mission più recente nei seguenti punti:

- valorizzazione delle produzioni dei soci;
- valorizzazione delle denominazioni del territorio (Soave e Valpolicella);
- sperimentazione di nuove tecniche agronomiche ed enologiche;
- rafforzamento della politica di marca.

testo tratto dal libro: "Cantina di Soave – La Cooperativa si fa impresa", 2007

Il modello d'azienda

La cultura aziendale e la formazione

Con la crescita strutturale e dimensionale della Cantina vi è stata la necessaria riorganizzazione aziendale. Da una struttura che prevedeva a livello dirigenziale solamente un direttore e un vicedirettore che curavano tutti gli aspetti, nel 2001 si è passati a segmentare l'azienda in più settori ognuno con un dirigente specializzato. L'azienda oggi presenta complessivamente 159 dipendenti distribuiti a vari livelli tra 5 stabilimenti. Vi sono inoltre 8 agronomi che seguono il territorio vitato.

Fondamentale per una struttura cooperativa è il rapporto con i soci: ognuno deve sentirsi partecipe e valorizzato in base alle proprie caratteristiche e aspettative affinché il rischio d'impresa sia condiviso. Il reddito ordinario distribuito ai soci è aumentato da 3,9 milioni di euro nel 2001 a 8,8 milioni di euro nel 2007. Ogni anno la gestione operativa prevede circa 6 milioni di euro di investimenti e ammodernamenti, ritenuti indispensabili per far crescere la cooperativa.

La cantina si è dotata di un sistema informatizzato innovativo per il controllo della materia prima. Per ogni carro conferito alla cooperativa vengono rilevati

automaticamente sull'uva 17 parametri qualitativi tramite il sistema FOS, sperimentato per 2 anni e ora regolarmente in funzione. Si è in questo modo in grado di valutare la percentuale di guasto e di pagare l'uva in base a dati oggettivi, creando una banca dati socio per socio sull'uva conferita da ogni particella. Ciò consente di ottimizzare gli interventi agronomici, migliorare la materia prima e responsabilizzare i soci conferitori. E' possibile tarare lo strumento in base alle caratteristiche delle vallate dalle quali provengono le uve, evitando sperequazioni di trattamento tra i soci. Il controllo di gestione viene attuato con un livello di informatizzazione molto elevato e consente di conoscere in ogni momento costi e ricavi di tutte le attività aziendali.

La filiera e le reti di impresa

Borgo Rocca Sveva è considerata l'iniziativa più significativa realizzata dalla Cantina per la promozione e comunicazione. Si tratta di una nuova struttura che comprende un Centro congressi, un punto vendita con degustazione e un'area cantina con locali riunioni, frequentata ogni anno da 15-20.000 persone paganti in cui si tengono mediamente 140 convegni all'anno. I convegni sono di vario tipo, non necessariamente su tematiche viticole ed enologiche, ma rappresentano l'occasione per avvicinare l'azienda a un gran numero di potenziali consumatori.

L'acquisizione della Cantina di Illasi e la conseguente possibilità di controllare il 50% della produzione di Valpolicella ha consentito di assumere un peso determinante nella gestione della denominazione, altro aspetto considerato strategico. Una denominazione è infatti un marchio collettivo e deve avere una strategia comune di valorizzazione e promozione, altrimenti si è in balia della grande distribuzione e il valore della denominazione tende a essere azzerato. La produzione di una DOC deve essere governata sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo e questo può avvenire solo se si ha il peso sufficiente per poter dialogare con chi fa la denominazione. In questo senso i risultati possono dirsi raggiunti. Esaminando l'evoluzione del prezzo del Valpolicella si può notare che nel 2005 era ai minimi storici, dopo la citata fusione tra Cantine il prezzo è cresciuto e si attesta ora su valori interessanti. Parimenti il Soave, che una decina di anni fa era il vino bianco più economico dopo il vino da tavola, oggi ha quanto meno mantenuto le posizioni nei confronti di altri bianchi che hanno invece perso notevolmente di valore.

4.6 CASTELLO PIERLUIGI AZ. AGRICOLA

Il modello di business

L'azienda ha saputo puntare su prodotti innovativi (il cocomero baby varietà "minirossa", tipo Crimson e il cocomero senza semi) in un momento in cui era-

no ancora in una fase di vita iniziale per il mercato italiano. Potendo contare su uno sbocco commerciale certo e consolidato costituito dall'azienda commerciale Ortofrutta Castello s.r.l., di cui costituisce uno spin-off agricolo in una strategia di integrazione a monte, ha convertito l'orientamento produttivo da cerealicolo (30 ettari concessi in affitto) ad orticolo (cocomeri e meloni), incrementando le superfici coltivate fino ai circa 50 ettari nel 2009. Il velocissimo sviluppo dell'azienda agricola, anche in termini di fatturato, è stato reso possibile dall'aumento delle quantità vendute da parte dell'azienda commerciale, che ha effettuato negli ultimi anni la scelta strategica di rivolgersi esclusivamente alla GDO, servita direttamente con un alto grado di servizio, in termini di lavorazione e preparazione del prodotto, flessibilità e puntualità delle consegne.

L'azienda

Nome	Azienda agricola Castello Pierluigi
Localizzazione	Solesino (Padova)
Fatturato	725.000 euro nel 2009 (+45% circa rispetto al 2008)
Superficie	50 ettari, di cui 30 ha a cocomeri e 20 ha a meloni
Produzione	1.680 t. di cocomeri, 466 t. di cocomeri baby e 860 t. di meloni
Addetti-Dipendenti	2 dipendenti fissi e circa 20 stagionali nei periodi di raccolta
Elementi innovativi	Produzione di mini-cocomeri a marchio brevettato Integrazione a monte

La storia

L'azienda agricola Castello Pierluigi nasce a metà degli anni '90 come spin-off agricolo in una strategia di integrazione a monte dell'azienda Ortofrutta Castello s.r.l., una società commerciale di prodotti ortofrutticoli con trent'anni di attività di cui è doveroso e necessario tratteggiare le principali linee di sviluppo. Quest'ultima, infatti, fu fondata dai genitori degli attuali titolari, ed inizialmente effettuava attività di vendita ambulante, per poi tramutarsi ben presto in grossista per i numerosi commercianti della zona, con la disponibilità di magazzini di stoccaggio. I prodotti trattati erano principalmente agrumi (arance e clementine), cocomeri, meloni, uva e castagne. A metà degli anni novanta avviene il passaggio di mano nella gestione aziendale, con l'ingresso dei figli dei titolari: i fratelli Roberto e Pierluigi e i loro cugini. Pierluigi, in particolare, per una personale passione, subentra al padre nella conduzione dell'azienda agricola di famiglia: 30 ettari coltivati a cereali dati in affitto. In questo periodo aumenta la gamma di prodotti forniti agli ambulanti per garantire un miglior servizio ai clienti con un conseguente ampliamento del magazzino.

Nel frattempo l'azienda iniziò a rivolgersi anche alla Distribuzione Moderna (DM), servendo con il tempo insegne quali Ali spa, Billa, Despar-Aspiag e indirettamente anche Coop e Conad. L'aumento dei volumi commercializzati ha reso necessario l'acquisizione di un nuovo magazzino, risolvendo solo parzialmente la permanente carenza di spazio: l'azienda infatti fornisce anche un servizio di lavorazione e preparazione del prodotto in varie tipologie di confezione a marchio proprio o del cliente. Due anni fa l'attività commerciale ha subito un'altra importante svolta, con la decisione di rivolgersi esclusivamente alla

GDO. Questo ha portato come conseguenza una drastica riduzione delle referenze gestite, con l'eliminazione della verdura e di alcune tipologie di frutta (pere, pesche e nettarine). In pratica l'azienda è tornata a concentrarsi sui prodotti storici commercializzati: arance e clementine d'inverno (circa 6.000 tonnellate), cocomeri (8.000 t), meloni (5.000 t) e mini-angurie (3.500 t) d'estate. A questi si aggiungono più ridotte quantità di asparagi, patate dolci e castagne/marroni: nel complesso l'Ortofrutta Castello commercializza circa 23.000 tonnellate di frutta all'anno.

Parallelamente all'aumento delle quantità vendute, si sviluppa velocemente anche l'attività dell'azienda agricola, potendo contare su uno sbocco commerciale certo e consolidato. Dal punto di vista della produzione, l'azienda ha avuto il merito di credere fin da subito sul cocomero baby (varietà "minirossa", tipo Crimson), con la quale l'azienda ha visto crescere in maniera consistente i volumi di vendita, soprattutto in Veneto. L'azienda commerciale Ortofrutta Castello srl ha così deciso di affiancare una propria produzione, investendo direttamente nella fase a monte e puntando sull'azienda agricola gestita da Pierluigi Castello. Quest'ultima iniziò dunque a prendere terreni in affitto da produttori che prima rifornivano l'azienda commerciale e i cui conduttori non erano più intenzionati a svolgere attività di impresa agricola. Iniziò così la produzione di cocomeri, meloni e mini-angurie con la quale l'azienda agricola andava via via a sostituirsi ad una parte dei fornitori, quelli più lontani e meno convenienti, dell'azienda commerciale, aumentandone così l'efficienza e diminuendone i costi.

Nel 2009 la superficie investita è stata di circa 50 ettari di cui 4-5 ettari in serra, coltivata per 20 ha a cocomeri, 20 ha a meloni e 10 ha a mini-angurie. I terreni sono lavorati dai precedenti piccoli produttori che sono diventati dipendenti dell'azienda agricola Castello. La produzione annua è di circa 1700 tonnellate di cocomeri, 850 tonnellate di meloni e 470 tonnellate di mini-angurie.

La leadership

L'azienda agricola vive di luce riflessa dal successo dell'azienda commerciale, leader nella fornitura diretta alla grande distribuzione per i prodotti trattati. Entrambe sono due aziende dinamiche e flessibili, in continua espansione: l'azienda agricola ha una elevata superficie coltivata e una varietà di cocomero baby (mini-rossa) che la distinguono sul mercato dalle altre numerose aziende produttrici di cocomeri e angurie. Il vantaggio e la sicurezza economica dell'azienda va ricercato nel canale di vendita privilegiato dell'azienda commerciale Ortofrutta Castello srl, che garantisce uno sbocco certo alla produzione agricola. Con riferimento a quest'ultima, i commercianti che potrebbero entrare in competizione con l'azienda sono localizzati nella zona del mantovano e del ferrarese, tradizionalmente vocate alla produzione di meloni e cocomeri. Ma l'azienda è in grado di offrire un servizio alla GDO, sia per quanto riguarda gli agrumi che i meloni e i cocomeri, altamente qualificante, che la pone in una situazione non facilmente sostituibile da parte dei concorrenti. A livello europeo, i maggiori competitor sono la Spagna, la Grecia, la Turchia.

Le sfide del mercato

Qualità, organizzazione ed economicità

L'iniziale attività di vendita ai commercianti ambulanti, notoriamente molto esigenti, è stata molto importante per l'azienda, perché ha permesso di sviluppare due aspetti che possiamo definire fattori critici di successo per l'azienda commerciale, prima, ma anche per quella agricola: la cultura e l'orientamento alla qualità e la creazione di una fitta rete di conoscenze e rapporti con i fornitori.

La qualità, in particolare, intesa come “bontà” e come “salubrità” è l'obiettivo primario che l'azienda cerca di mantenere inalterato nel tempo e per la quale, dovendo incontrare il gusto del consumatore, vengono periodicamente effettuate ricerche di mercato (consumer test). Per mantenerne *“la genuinità, il prodotto viene coltivato seguendo i sistemi della lotta integrata ed il protocollo di buona prassi agricola (certificazione Globalgap) con la disponibilità ad adottare i disciplinari impartiti dalla GDO”* (il corsivo è tratto dal sito internet dell'azienda).

Entrambe le aziende, sia quella commerciale che quella agricola, sono orientate a massimizzare l'efficienza organizzativa interna, con attribuzione di precisi ruoli e funzioni per seguire le varie fasi dalla coltivazione-raccolta alla lavorazione-commercializzazione. Tutta l'attività è svolta con il supporto di mezzi e sistemi informatici che favoriscono la programmazione e la gestione e controllo dei costi. Il ciclo di lavorazione vede arrivare gli ordini durante la mattinata, mentre con mezzi propri viene raccolto il prodotto dalle zone di produzione, che viene poi lavorato e confezionato direttamente presso gli stabilimenti dell'azienda a Solesino (Pd). Viene così messo in atto il sistema di tracciabilità e rintracciabilità del prodotto, ridotti gli inconvenienti legati al fattore tempo che si traducono in una maggiore puntualità nelle consegne (che avvengono nel pomeriggio), freschezza della merce e riduzione dei passaggi e delle intermediazioni tra soggetti della filiera, con positive ricadute sui prezzi praticati dall'azienda, che risultano essere molto competitivi.

Filiera e reti di impresa

Con questo metodo organizzativo, che esclude qualsiasi forma di intermediazione, l'azienda riesce a mantenere il controllo su tutta la filiera. Questa gestione tuttavia non segue una logica di chiusura o ripiegamento verso il proprio interno, anzi. L'azienda collabora con le case sementiere che stanno investendo molto sulla mini-anguria senza semi per rispondere al meglio alle nuove richieste dei consumatori. Inoltre l'azienda ha sviluppato da anni rapporti stabili di fornitura con aziende agricole localizzate nel sud Italia (Puglia, Sicilia) in particolare per quanto riguarda gli agrumi, nel centro Italia (Lazio, Toscana, Abruzzo,) e soprat-

tutto nel nord Italia (Emilia-Romagna e Veneto) per quanto riguarda cocomeri e meloni. La riorganizzazione dell'attività di fornitura è una diretta conseguenza del cambiamento dei partner commerciali, a partire dal momento in cui l'azienda ha iniziato a servire le insegne della GDO, forse meno esigenti in termini di qualità del prodotto, ma che richiedevano volumi di merce nettamente più elevati. Inizialmente l'azienda commerciale si è creata una rete di fornitori che gli garantisce, ogni anno, almeno il 50-60% del venduto in base allo storico dell'anno precedente: in questo modo, pur senza effettuare degli investimenti diretti nella produzione di cocomeri e meloni, l'azienda raggiungeva una stabilità negli approvvigionamenti e nello stesso tempo una certa flessibilità. Con queste aziende viene effettuata una programmazione della produzione, dei trapianti, delle varietà da coltivare e negli ultimi anni viene anche fornito un supporto tecnico. L'aumentare dei problemi legati ai costi delle certificazioni richieste dalla GDO e alle inefficienze logistiche, portarono pian piano l'azienda ad eliminare i fornitori più piccoli e distanti, mantenendo solo le aziende più grandi e localizzate il più possibile vicino alle sedi dei magazzini di lavorazione. A queste, che rimangono la fonte prevalente del prodotto commercializzato, l'azienda Ortofrutta Castello ha deciso di affiancare una propria produzione, investendo direttamente nella fase agricola attraverso la vecchia azienda di famiglia ora gestita da Pierluigi Castello.

Sfide per il futuro

L'azienda commerciale, negli ultimi anni, da quando cioè si è orientata a servire quasi esclusivamente la GDO, ha registrato degli aumenti di fatturato nell'ordine di circa il 25% all'anno. L'azienda agricola ha registrato una crescita ancora più repentina, con un aumento del fatturato di circa il 100% nell'ultimo anno. Per il futuro l'obiettivo dell'azienda agricola è quello di arrivare a mettere in produzione fino a 100 ettari a cocomeri e meloni nei prossimi 4-5 anni, per aumentare sempre più la quota di fornitura interna dell'azienda commerciale.

4.7 CHIARA MARIO & FIGLI FLORICOLTURA

Il modello di business

Evoluzione e innovazione nel continuo rispetto dell'ambiente caratterizzano la storia di questa azienda (tratto dalla brochure di presentazione dell'azienda). Produzione, vendita e... consegna: in questo si potrebbe riassumere il modello di business dell'azienda, che da piccola impresa con vendita diretta, ancora centrata sull'aspetto produttivo, ha saputo svilupparsi dapprima con la creazione di un garden center (di recente affiliato al Gruppo Giardinia per razionalizzare e risparmiare sull'acquisto dei materiali) mettendo così al centro la vendita, e poi

L'azienda

Nome	Floricoltura Chiara Mario & Figli
Localizzazione:	Oderzo (Treviso)
Prodotti:	floricoltura (piante verdi e fiorite da interni e da esterni)
Produzione annuale:	piante verdi fiorite e da orto
Dipendenti:	circa 40-45 fissi
Sito web:	http://floricolturachiamario.com
Elementi innovativi:	Innovazione di processo (creazioni floreali), logistica e servizio

La storia

La storia della Floricoltura Chiara Mario & Figli è fatta di passione, fatica ed impegno. Tutto ha inizio nel 1966, quando il titolare, Mario Chiara, dopo più di 10 anni di esperienza presso un'altra azienda florovivaistica, avvia una propria fioreria con una serra di 400 metri quadri dedicata principalmente alla coltivazione di fiori recisi. Anno dopo anno, l'azienda amplia la sua attività producendo piante ornamentali fiorite (gerani, ciclamini) e piantine orticole: la produzione avviene in circa 10.000 mq di serre. Nel 1990 l'azienda apre un garden center nelle vicinanze della sede principale, con circa 30.000 mq di serre condizionate in produzione.

“Bisogna essere all'avanguardia e al passo con i tempi per competere con le sfide del futuro”: seguendo le parole del titolare, Sig. Mario, la crescita dell'azienda continua e nel 2006 dà una ulteriore svolta alla propria attività. Il 1° ottobre segna una data molto importante per la storia dell'impresa: si inaugura infatti il nuovo polo produttivo e commerciale in via Maggiore di Piavon a Oderzo (Treviso), con 25.000 mq di serre riscaldate. Cambia il concetto di produzione e di spedizione e vengono utilizzate le più moderne tecnologie del settore florovivaistico. In questo modo la floricoltura Chiara si evolve attestandosi tra le aziende più all'avanguardia del comparto. La superficie aziendale supera così i 120.000 metri quadri, di cui 50.000 mq di serre riscaldate dedicate alla produzione, vendita e commercializzazione all'ingrosso di piante ornamentali ed orticole.

Intuizione, evoluzione e professionalità: sono queste le caratteristiche che hanno permesso di trasformare la piccola attività di vendita diretta al pubblico in un'azienda capace di competere nel territorio nazionale ed estero. Così, quella che nel 1966 era una piccola serra di produzione, oggi è un imponente e moderna struttura architettonica che utilizza le tecniche di lavorazione e coltivazione più avanzate.

(adattato dal sito internet aziendale www.floricolturachiamario.com)

dotandosi di una struttura che funge da centro logistico all'ingrosso in grado di rifornire altre aziende, curando in modo particolare l'aspetto distributivo (logistica e consegne). Elevate quantità prodotte per ogni referenza (commercializzate sia come prodotto finito sia a mezza coltura) con qualità in grado di soddisfare qualsiasi richiesta e un vasto assortimento di prodotti, con forniture garantite durante tutto l'anno, costituiscono un vantaggio esclusivo per i clienti, che con un solo ordine e una sola consegna possono ottenere la merce che altrimenti richiedereb-

be contatti con più fornitori. L'azienda infatti gestisce direttamente le consegne, effettuate regolarmente ogni settimana in tutta Italia, sia con mezzi propri sia servendosi di trasportatori terzi altamente qualificati e specializzati nel settore, dotati di mezzi di trasporto termo-riscaldati e refrigerati e utilizzando carrelli CC come solitamente in uso nel settore florovivaistico.

La leadership

La floricoltura Chiara si pone al top tra le aziende produttrici a livello nazionale. È possibile identificare nella costituzione del nuovo polo produttivo inaugurato nel 2006 il momento in cui l'azienda ha incrementato la propria forza competitiva sul mercato. Infatti, grazie a questo investimento (costato circa 6 milioni di euro), in pochi anni l'azienda ha raddoppiato le quantità prodotte. La nuova struttura infatti è dotata delle più avanzate tecnologie di produzione, con bancali mobili, impianti automatizzati per la semina, il trapianto, la pulizia e lo spostamento dei bancali, recupero delle acque piovane, riscaldamento con caldaia funzionante con biomasse legnose (scarti di lavorazione, tralci di vite, ...). La riduzione dei costi di produzione ha aumentato la capacità di competere dell'azienda, permettendo un recupero di marginalità superiore rispetto al passato.

Filosofia aziendale

I punti che guidano il lavoro dell'azienda e che l'hanno portata ad essere leader in Italia si basa su quattro punti:

- grande quantità e assortimento di prodotti,
- qualità del prodotto e servizio,
- tempi ristretti di consegna,
- possibilità di personalizzare i prodotti.

Le sfide del mercato

Evoluzione del mercato

Nel corso degli anni, l'azienda ha saputo "assecondare" la crescita produttiva programmando lo sviluppo di nuovi mercati. Se infatti fino a metà degli anni '70 la vendita diretta a privati (tramite la fioreria) era prevalente su quella all'ingrosso, dal 1975 l'azienda inizia a servire anche ambulanti e dettaglianti, e da allora le vendite all'ingrosso costituiscono il principale sbocco commerciale arrivando ad assorbire l'80% dell'intera produzione aziendale.

Per meglio servire i clienti, con l'ampliamento effettuato nel 2006 e in previsione dell'aumento delle quantità commercializzate, è stata creata una società

commerciale, di proprietà della famiglia, che si occupa delle vendite ai clienti professionalmente impegnati nel settore, grossisti e distribuzione moderna. L'azienda è attiva soprattutto nel mercato nazionale (centro-nord Italia), ma negli ultimi anni è in forte crescita la quota di vendite all'estero che costituisce circa il 5% del fatturato e si rivolge a grandi garden center e grossisti principalmente in Austria, Slovenia, Croazia, Romania.

Per quanto riguarda le vendite all'ingrosso, l'azienda ha puntato a garantirsi un certo equilibrio nella tipologia dei clienti: attualmente il 40% delle vendite viene veicolato a garden center, il 30% viene venduto tramite grossisti, il 20% direttamente alla Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e il rimanente 10% a dettaglianti e ambulanti. Per quanto riguarda la GDO, l'azienda si rivolge solo a catene specializzate non-food, abbandonando invece le grandi superfici di vendita alimentare, che richiedono un maggior impegno organizzativo per soddisfare le richieste in termini di servizio, rese di prodotto, merchandising, assortimento. La scelta aziendale, per rispetto anche dei clienti con cui vengono mantenuti rapporti continuativi, è stata quella di servire la GDO per tramite dei grossisti, che quindi forniscono un ulteriore servizio per tali clienti. Considerando entrambe le aziende la cui proprietà fa riferimento alla famiglia Chiara, il 60% del fatturato è prodotto dall'azienda agricola di produzione, mentre la società commerciale genera il rimanente 40%; mentre, infatti, l'ingrosso assorbe la maggior parte della produzione, il garden center permette di spuntare dei margini superiori e quindi contribuisce ancora a produrre buona parte del fatturato. La crescita è stata continua negli anni e ha avuto una sensibile accelerazione a partire dal 2006; negli ultimi anni infatti l'azienda ha registrato una crescita media annua di circa il 20-25% sia della produzione che del fatturato, che nel 2009 ha raggiunto, nel complesso, gli 8,4 milioni di euro.

Il modello d'azienda

Organizzazione del personale, formazione informatizzazione e controllo di gestione

La crescita ha imposto una curata e attenta gestione interna, sia del lavoro che del personale. Le circa quaranta unità lavorative sono organizzate in reparti, per ciascuno dei quali l'organigramma prevede un responsabile amministrativo, vendite (tramite agenti), cash & carry, logistica, acquisti. Rimangono in capo ai familiari le responsabilità chiave della produzione, il garden center, la commercializzazione e la programmazione.

Per quanto riguarda la formazione, mentre il fondatore sig. Mario si è formato sul campo, i figli hanno conseguito uno specifico diploma di scuola superiore e tra i dipendenti ve ne sono di diplomati e laureati. Vi è infatti una attenzione ad un

continuo aggiornamento delle conoscenze, tramite la partecipazione a corsi esterni per specifiche competenze lavorative (per i responsabili di reparto), partecipando a fiere e consultando riviste specializzate del settore. Per tutto il personale vengono effettuate inoltre delle riunioni settimanali per reparto, per la trasmissione di conoscenze acquisite o per confrontarsi su aspetti problematici e trovare le opportune soluzioni condivise. Dal 2006, l'ampliamento produttivo e la necessità di tenere sotto controllo i costi ha suggerito all'azienda di sviluppare un'attenta attività di controllo di gestione. È stato così avviato un processo di informatizzazione spinta delle diverse fasi produttive, arrivando oggi ad ottenere un prodotto codificato per tipologia e lotto di produzione che permette di offrire ai clienti la possibilità di personalizzare il prodotto per pezzatura e varietà consegnandolo, su richiesta, con il relativo codice EAN allegato.

Reti di imprese e sviluppo futuro

L'azienda intrattiene storici e consolidati rapporti con i fornitori di materia prima (vasi, terricci,...), soprattutto con quelli che forniscono le orticole da seme e le giovani piante. Con altri floricoltori vi sono rapporti di collaborazione saltuari per l'acquisto di merce ad integrazione dell'offerta, ma senza programmazione. Stretti rapporti di collaborazione vengono invece mantenuti dall'azienda con quelle realtà, soprattutto straniere, che detengono la proprietà di brevetti sulle varietà di piante: con esse infatti l'azienda si rende disponibile per programmi di prove varietali, garantendosi la possibilità di sapere, in anticipo, il comportamento delle diverse nuove varietà di piante, e potendo così scegliere di coltivare quelle migliori. Questo rappresenta una fonte di vantaggio importante a fronte degli investimenti passati e futuri che l'azienda effettua, quasi esclusivamente con finanziamenti di terzi (banche e mutui). Anche per il futuro infatti l'azienda prevede di ampliare ulteriormente la superficie di produzione.

Un contributo in tal senso può essere fornito dai rapporti di collaborazione che la ditta sta instaurando con grossi produttori stranieri, con i quali vengono stipulati accordi per la distribuzione esclusiva per l'Italia dei loro prodotti, garantendo così un servizio che costituisce un vantaggio e una semplificazione dei rapporti commerciali intrattenuti sul mercato italiano. Ma il contatto instaurato può fungere da apripista per un rapporto di fornitura in direzione opposta, con la possibilità quindi, per la floricoltura Chiara, di aumentare la presenza sui mercati esteri con i propri prodotti.

4.8 CONSORZIO FUNGHI DI TREVISO SOC. COOP. AGRICOLA PER AZIONI

Il modello di business

L'idea di fondo, la scelta strategica innovativa e vincente che sta alla base del successo del Consorzio Funghi di Treviso, è stata quella di creare un unico mar-

chio e un unico soggetto sul mercato con l'obiettivo di incrementare e valorizzare la produzione, la commercializzazione e la distribuzione del fungo coltivato dalle aziende socie.

L'idea di poter unire più produttori, secondo lo spirito de "l'unione fa la forza", fa sì che i soci collaborando allo sviluppo e alla diffusione del movimento cooperativo possano provvedere alla programmazione della produzione, all'adeguamento qualitativo e quantitativo della produzione alla domanda, alla concentrazione dell'offerta, all'immissione sul mercato dei prodotti nel modo più vantaggioso, alla riduzione dei costi di produzione, alla promozione del ricorso a pratiche colturali e a tecniche di produzione e gestione dei residui rispettose

L'azienda

Nome	Consorzio Funghi di Treviso OP società cooperativa agricola per azioni
Localizzazione:	Istrana (Treviso)
Fatturato:	circa 26 milioni di euro (2009): +8% rispetto al 2008
Prodotti:	Funghi freschi e lavorati
Produzione:	15.000 tonnellate di funghi (25% della produzione nazionale)
Dipendenti:	oltre 250 dipendenti, di cui circa il 40% fissi
Sito web:	www.consorziofunghitreviso.it
Elementi innovativi:	Innovazione di processo (impianti di produzione altamente innovativi in Italia e unico impianto di raccolta meccanizzato) e organizzative

La storia

La tradizione nella produzione di funghi in Veneto nasce nei primi anni '50 del 1900, quando per opera di emigranti di ritorno dal Canada, dalla Francia e dall'Olanda, nascono le prime fungaie nelle grotte del vicentino e nel Montello (TV), con l'azienda Funghi del Montello, sviluppandosi ben presto, in quest'ultimo caso, nel territorio circostante della marca trevigiana. Il consorzio nasce come società a responsabilità limitata nel 1999, per opera di quattro aziende agricole produttrici storiche e con una pluriennale esperienza maturata nella coltivazione del fungo fin dagli anni settanta: Soc. agr. GF s.s., Soc. agr. Funghi d'Oro, Soc. agr. Belfungo s.s., Soc. agr. La Contessa s.s. Nel 2002, le quattro aziende fondatrici creano un'altra azienda, la Funghi di Treviso srl, che a sua volta entra a far parte del consorzio, con l'obiettivo di ridurre i possibili rischi degli investimenti che il consorzio intendeva effettuare. Nel 2005, una delle aziende fondatrici ha creato una società che si occupa di realizzare il compost per la coltivazione dei funghi: in questo modo il consorzio ha integrato una fase del processo produttivo a monte. Nel 2007 il consorzio si è trasformato in Cooperativa, ottenendo il riconoscimento da parte della Comunità Europea come Organizzazione dei produttori: i soci sono passati da cinque a 14, aumentando ulteriormente la capacità produttiva e quindi il prodotto offerto sul mercato. La produzione consiste principalmente nel classico fungo prataiolo (champignon), seguita dal pioppino e dal pleurotus.

dell'ambiente, nonché a favorire la tutela delle acque, dei suoli, del paesaggio e della biodiversità (il corsivo è tratto dal sito internet del Consorzio).

La scelta operata dalle quattro aziende fondatrici ha permesso di intraprendere un percorso di sviluppo che ha portato il consorzio a diventare il primo polo produttivo di funghi in Italia e di acquisire una notevole fetta di mercato estero nell'UE-27.

La crescita del consorzio è stata costante: nel 2000, primo anno di bilancio completo dopo la costituzione, la produzione commercializzata in maniera aggregata era di circa 2.000 tonnellate e il fatturato di circa 3,5 milioni di euro. Nel 2008 il fatturato complessivo è stato di circa 24 milioni di euro, di cui 18 provenienti dalla produzione di funghi. Nel 2009 la produzione aggregata è stata di circa 15.000 tonnellate, che costituisce il 25% della produzione di funghi coltivati in Italia (il Veneto è la regione leader con circa il 50% della produzione nazionale). Il fatturato complessivo della cooperativa nel 2009 è stato di 26 milioni di euro (+8% rispetto al 2008), di cui quello relativo alla produzione di funghi ha raggiunto i 21 milioni di euro (+17%).

La leadership

Il Consorzio è leader di mercato in Italia nella comparto funghi da coltivazione. I fattori critici di successo possono essere riferiti a tre aspetti principali:

- la tecnologia: le aziende agricole aderenti al Consorzio, cercando di potenziare e standardizzare la qualità del prodotto e di ottimizzare le condizioni agronomiche puntando a migliorare l'efficienza dei lavoratori, senza sottovalutare l'ergonomia e la sicurezza degli stessi, hanno trovato come interlocutori aziende olandesi leader dell'impiantistica per la produzione e lavorazione dei funghi. Fondamentale in tal senso la costituzione nel 2002 della Funghi di Treviso srl da parte delle aziende fondatrici del consorzio: la scelta era determinata dalla volontà di ridurre il rischio di un costoso investimento (circa 3 milioni di euro) in un impianto di produzione di ultima generazione, altamente innovativo dal punto di vista tecnologico a livello nazionale. I vantaggi conseguiti con questa innovazione hanno permesso di ottenere un rilevante successo sul mercato che ha agito da volano per lo sviluppo delle singole aziende agricole, che hanno potuto in seguito investire per innovare la produzione con un impianto simile al primo installato. In questa fase è stato un fattore chiave di successo, riconosciuto dai soci, quello di dotarsi della medesima tecnologia: gli impianti produttivi di ultima generazione installati in tutte le fungaie e la sofisticata tecnologia computerizzata garantiscono il monitoraggio di tutti i processi produttivi (controllo e regolazione di umidità, temperatura, irrigazione automatica e sterilizzazione periodica degli ambienti).

- la formazione: il lavoro di squadra è l'elemento strategico in grado d'incrementare efficienza e produttività. La formazione interna prevede che i responsabili della produzione delle aziende associate nel Consorzio partecipino periodicamente a corsi di specializzazione in Olanda e due volte all'anno vengono organizzati degli incontri di formazione/consulenza con esperti olandesi che visitano gli stabilimenti di produzione e si confrontano con i responsabili, permettendo un costante aggiornamento delle conoscenze. Tecnici interni e consulenti esterni mettono poi a disposizione di tutto il personale, attraverso corsi di formazione e aggiornamento, la pluriennale esperienza anche a livello internazionale per trasmettere con lezioni in aula e sul campo le nozioni più all'avanguardia per la creazione e il mantenimento di conoscenze e tecniche richieste da normative di legge e dalla complessità dei sistemi tecnologici e di gestione. Un percorso che aiuta il personale a prendere consapevolezza delle proprie responsabilità, delle scelte e dei valori dell'Azienda.

- qualità e servizio: l'orientamento alla customer satisfaction ha portato l'azienda a fissare attentamente parametri in grado di garantire prodotti sicuri e di qualità e ad adottare sistema di gestione della qualità che ha permesso di ottenere diverse certificazioni nel corso degli anni (sistema di gestione della qualità, sistema di rintracciabilità di filiera, coltivazione secondo criteri di lotta integrata), la più importante delle quali è sicuramente la certificazione Globalgap (linee guida di un manuale di buona pratica agricola a livello europeo), che costituisce un protocollo normativo creato per conformare gli standard e le procedure tecniche applicate in agricoltura a livello europeo. Un altro dei *plus* del consorzio è infine la capacità di immettere quotidianamente sul mercato il proprio prodotto, assicurando ai clienti, con il parco mezzi in proprietà, integrato con quello di società terze, la consegna in ogni punto d'Italia in tempi ristretti. La copertura capillare su tutto il territorio nazionale in 24 ore permette di fornire, in abbinata, un prodotto sempre di elevata genuinità, bontà e freschezza e un servizio eccellente.

Le sfide del mercato

Il mercato e la concorrenza

Attualmente la cooperativa si propone sul mercato con il prodotto fresco e di IV gamma, lavato, preparato e confezionato pronto all'uso che viene fornito in vari formati di packaging (vaschetta piuttosto che minicassette), servendo sia il mercato nazionale che estero. I canali di vendita vedono prevalere i mercati all'ingrosso (65% del venduto), con una forte presenza in quelli del centro-sud Italia (Roma, Fondi, Latina, Napoli, Palermo, Catania). Seguono le vendite all'industria di prodotto trifolato, surgelato, o elaborato (salse), che rappresentano il 25% del totale e infine quelle effettuate direttamente alla GDO (10%).

Il marchio è apprezzato e riconosciuto sul mercato con un posizionamento medio-alto, come sinonimo di un prodotto di qualità. L'arena competitiva a livello nazionale è abbastanza ristretta: i principali concorrenti sono rappresentati da altre OP o strutture cooperative esistenti in Veneto; fuori regione, i maggiori produttori sono localizzati in Lazio, Emilia-Romagna, e in misura minore in Toscana, Lombardia e Piemonte, ma scontano il gap di non essere organizzati in strutture di aggregazione cooperative o di secondo grado (OP).

La filiera e le reti di imprese

Il consorzio è di fatto un unico soggetto, ma costituito da diverse aziende in rete fra loro per condividere la programmazione della produzione, la tecnologia e i software, la commercializzazione e la distribuzione. Nel 2005, il consorzio ha inoltre effettuato una prima operazione per aumentare il controllo della filiera, integrando una fase a monte del processo produttivo: infatti una delle aziende agricole fondatrici ha creato una società che si occupa di realizzare il compost per la coltivazione dei funghi, che poi viene fornito dal Consorzio alle altre aziende. Più recentemente, un'altra associata ha acquisito una azienda di produzione di più ridotte dimensioni, installandovi il primo impianto in Italia per la raccolta automatizzata dei funghi. Nel 2007, con la trasformazione del consorzio in cooperativa, si è allargata la compagine sociale, salita dapprima a nove e attualmente a 14 soci. I soci fondatori mantengono comunque ancora la quota principale di produzione (70%-80%), ma l'aspetto più rilevante è sempre il lavoro di squadra la condivisione delle medesima tecnologia e dei software per la gestione informatizzata della produzione garantisce una qualità standardizzata, facilitando il confronto tra i responsabili della produzione, favorendo l'autoapprendimento e il miglioramento continuo della produzione sia per quanto riguarda gli aspetti quantitativi che qualitativi. Il proporsi sul mercato come un unico soggetto a permesso di ottenere economie di scala nelle fasi di commercializzazione e distribuzione e una maggiore forza contrattuale nei rapporti con i clienti.

Le sfide per il futuro

Il consorzio ha saputo trarre da un recente evento negativo (un incendio ha distrutto la sede operativa) la forza e lo spunto per investire ancora in innovazione e tecnologia: nella nuova sede in corso di realizzazione è già stato previsto l'implementazione di un nuovo impianto per la cottura dei funghi in grado così di rifornire l'industria con un prodotto di V gamma. Tutto ciò, nelle intenzioni dei soci, dovrebbe permettere al Consorzio di entrare in una fetta di mercato attualmente detenuta da concorrenti stranieri, aumentando e rafforzando la propria leadership a livello nazionale.

4.9 CONSORZIO PICCOLI FRUTTI S.R.L.

Il modello di business

Aggregare è diverso da “sommare” e per ottenere un buon risultato, la formula utilizzata è fondamentale!

Si può riassumere in questo modo, con queste due massime, il motivo della nascita, dell’esistenza e del successo del Consorzio Piccoli Frutti, costituito da 20 imprese agricole, 13 del veronese e 7 dell’Altopiano di Pinè, che prima facevano parte della cooperativa Sant’Orsola, leader di mercato in Italia con sede in Trentino. Ma far parte di una realtà in cui si è uno tra i tanti (Sant’Orsola aggrega circa 1.300 soci), dalla tipica gestione cooperativistica (una testa un voto), iniziava a stare un po’ stretto a queste imprese altamente professionali, iper-specializzate nei piccoli frutti e in alcuni casi in uno solo di questi (fragole, fragoline, lamponi, more, mirtilli, ribes, ciliegie) e notevolmente sopra la media del comparto per quanto riguarda le dimensioni aziendali. Sono queste le premesse per la nascita del consorzio: la volontà di creare un nuovo soggetto più flessibile, con una gestione innovativa, che coordinasse in modo unitario la commercializzazione del prodotto dei soci, (che avviene sotto lo stesso marchio “Aurorafruit”) e con l’obiettivo di rivolgersi direttamente alla Distribuzione Moderna aumentando sempre più il tempo a scaffale delle proprie referenze.

I fattori critici di successo del Consorzio sono l’attenzione maniacale alla qualità del prodotto in tutte le varie fasi del suo ciclo di vita, dalla produzione alla commercializzazione e l’alta propensione all’innovazione, sia in termini di produzione (nuove varietà, tecniche di produzione,..) che di processi gestionali (aziendale, commerciale, logistica,...). La misura del successo di una struttura praticamente “neonata” è data inequivocabilmente dal giro d’affari, aumentato del 15% nel secondo anno di attività (2009).

La leadership

Il successo del Consorzio, perché non si può ancora proprio parlare di leadership, visto che è sempre la Cooperativa Sant’Orsola a detenere la quota di mercato più rilevante in Italia (40%), si deve alla particolare attenzione, all’impegno profuso, al presidio costante di due variabili chiave ritenute strategiche dalle aziende aderenti:

1) *la qualità del prodotto*: la coltivazione avviene secondo un protocollo che utilizza le tecniche di produzione integrata, dove la difesa fitosanitaria è rigidamente regolamentata e l’uso di fitofarmaci è ridotto al minimo. Alcune delle aziende del consorzio sono titolari di licenze di moltiplicazione con delle esclu-

L'azienda

Nome	Consorzio Piccoli Frutti s.c. a r.l.
Localizzazione	San Giovanni Lupatoto (Verona)
Fatturato	circa 10 milioni di euro (2009): +15% rispetto al 2008
Prodotti	Piccoli frutti (fragole, lamponi, more, mirtilli, ribes, ciliegie..)
Superficie	circa 75 ettari di serre/tunnel riscaldati e 25 ettari ad ombrai
Produzione	2.000 tonnellate di piccoli frutti
Dipendenti	7 i dipendenti della cooperativa, oltre 500 quelli delle aziende associate, quasi tutti stagionali nei periodi di raccolta
Sito web	www.aurorafruit.it
Elementi innovativi:	Sistema di gestione del processo produttivo "packing house"; sistema di gestione della cooperativa (a quote) e di liquidazione dei conferimenti

La storia

Il Consorzio Piccoli Frutti è un consorzio di produttori fondato nel 2008 e aggrega 20 soci produttori, 13 del veronese e 7 dell'Altopiano di Pinè. Nasce per la volontà di raggruppare in un marchio di alta qualità la pluriennale esperienza di un gruppo di produttori della montagna Trentina e della pianura Veronese, che prima facevano parte della cooperativa Sant'Orsola, leader di mercato in Italia con sede in Trentino.

Successivamente alla costituzione, il Consorzio ha ottenuto il riconoscimento come Organizzazione di Produttori (OP) da parte della Regione Veneto e dal 2009 aderisce ad Ortoveneto, la prima AOP (Associazione di Organizzazioni di Produttori) creata in Veneto, che raggruppa altre 6 OP della regione con l'obiettivo di sfruttare le sinergie commerciali che si possono creare con questa ulteriore macro-aggregazione.

sive varietali a livello nazionale che permettono di proporsi sul mercato con un prodotto differenziato rispetto a quello degli altri competitor. Le pratiche agronomiche adottate dai produttori sono mirate a ridurre sensibilmente il numero dei trattamenti antiparassitari ed aumentare la qualità dei frutti. Tutta la produzione avviene sotto la copertura antipioggia, che è il principale nemico di questa frutta delicata. La crescita in ambiente asciutto e protetto, permette di effettuare la raccolta sempre al giusto grado di maturazione e senza marciumi. A garanzia dell'ottimo livello qualitativo raggiunto e fornito, tutti i produttori sono certificati Globalgap.

Le fragole e i piccoli frutti sono coltivati sempre nel clima più adatto ad ottenere il più alto livello qualitativo possibile: si inizia a produrre nella zona di Verona nei mesi di aprile e maggio, si prosegue la produzione da giugno a settembre nel corso della fresca estate della montagna Trentina, per finire nei mesi autunnali

di ottobre e novembre nel mite autunno di Verona. In questo modo il Consorzio garantisce la disponibilità di fragole e frutti di bosco di alta qualità per un periodo molto lungo da aprile a dicembre. La struttura organizzativa e i numerosi contatti internazionali permettono poi di offrire tutta la gamma di fragole e piccoli frutti di elevata qualità anche nel periodo invernale, attraverso la collaborazione di fornitori attentamente selezionati in Sud America, Spagna e sud Italia.

2) *l'alta propensione all'innovazione*, che trova applicazione in modo particolare su due aspetti:

- la gestione della produzione: la frutta viene raccolta a mano e confezionata in cestini direttamente in campagna alla sera o in primissima mattinata, dopo di che viene lavorata negli ambienti coibentati e da quel momento la catena del freddo non viene mai interrotta. Il raffreddamento immediato della frutta appena raccolta è la prima vera innovazione che porta la frutta commercializzata a marchio Aurorafruit al più alto standard qualitativo possibile. Nel primissimo pomeriggio, camion refrigerati del consorzio o di vettori terzi trasportano la frutta presso il centro logistico dove arriva nel tardo pomeriggio. Qui, in un'area in affitto completamente refrigerata, personale del consorzio predispone i carichi destinati ai vari clienti che vengono immediatamente spediti alle destinazioni finali nazionali e/o estere. In questo modo la filiera organizzativa è improntata alla massima efficienza possibile.
- la gestione aziendale: l'altra grande e forse più importante innovazione del consorzio è il sistema di gestione cooperativo adottato, definito con il termine "packing house". Ogni azienda è responsabilizzata a fare "quasi" tutto (refrigerazione, confezionamento, etichettatura); e si assume le conseguenze di ogni problema si dovesse presentare a livello commerciale e che può essere ad essa ricondotta. Infatti, al momento della scelta del tipo di gestione cooperativa da adottare, le aziende non si sono orientate verso un sistema classico centralizzato, su macro scala, che avrebbe generato dei costi di refrigerazione e lavorazione che sarebbero ricaduti sui produttori con percentuali a due cifre (15-20%), un livello eccessivamente alto per il comparto dei piccoli frutti. Per cui, anche cogliendo le esperienze maturate in questo settore tipiche di altri paesi del Nord Europa (Belgio, Olanda, Inghilterra), la gestione cooperativa è stata impostata con la scelta di decentrate tutta una serie di attività presso le singole aziende associate. Ogni singolo produttore infatti, per far parte della cooperativa, ha dovuto dotarsi di un sistema di abbattimento rapido della temperatura direttamente nella propria sede aziendale. La frutta appena raccolta viene raffreddata con sistemi ad aria forzata che permette di mantenere inalte-

rate caratteristiche organolettiche e gustative per i giorni a seguire, per arrivare al consumatore come se fosse appena colta dalla pianta. Anche la lavorazione avviene in ambienti coibentati, direttamente presso le singole aziende, dove avviene anche il confezionamento e l'etichettatura: in questo modo si riducono le movimentazioni della merce e di conseguenza i tempi per far giungere il prodotti nei punti vendita, che avviene nel più breve tempo possibile, cosa importantissima per garantire la massima qualità per un prodotto altamente deperibile e con una shelf-life molto breve come sono i piccoli frutti. Questo tipo di scelta gestionale ha ricadute positive anche nel senso di ridurre i costi del post-raccolta: le attrezzature e gli impianti sono di dimensioni modeste, gli investimenti necessari non sono così elevati e possono essere recuperati in circa 3 anni. In questo modo l'attività del consorzio si concentra nel coordinamento della fase di approvvigionamento del materiale da coltivare (piantine) e del materiale di consumo necessario per la produzione e il confezionamento (packaging) e della fase logistico/commerciale.

Le sfide del mercato

Uniti per affrontare il mercato

Una delle funzioni fondamentali per cui è stato creato il consorzio è proprio quello di coordinare in modo unitario la commercializzazione del prodotto dei soci, che avviene sotto lo stesso marchio "Aurorafruit". Attualmente il Consorzio detiene una quota di circa il 20% del mercato italiano nel comparto dei piccoli frutti; l'azienda leader storico in Italia è la Cooperativa Sant'Orsola di Pergine Valsugana (TN), che detiene una quota di circa il 40% del mercato nazionale. La rimanente quota (40%) è suddivisa tra molteplici piccoli produttori che vendono direttamente, altri che cedono la loro produzioni a commercianti o che fanno loro stessi i commercianti, aggregando il prodotto di altri produttori. All'estero, sul mercato europeo, i maggiori concorrenti sono costituiti dai produttori della zona di Huelva in Spagna e dagli storici produttori del nord Europa (Olanda, Belgio, Inghilterra in particolare).

La produzione aggregata dal consorzio viene commercializzata prevalentemente nei mercati ortofrutticoli, in quelli regionali e del nord Italia (Milano, Bologna, Genova), ma anche a Roma. Inoltre il consorzio si rapporta direttamente con importanti insegne della Distribuzione Moderna: le vendite di questo canale hanno registrato un aumento di circa il 15% nel 2009 e la prospettiva è di un ulteriore incremento nei prossimi anni della quantità di prodotto veicolata tramite questo canale commerciale. Il 20% della produzione viene esportata all'estero, principalmente nei paesi del centro-nord Europa (Germania in particolare).

Il modello d'azienda

Reti di imprese: una doppia visione

In una *visione verso l'interno*, il Consorzio stesso è già una rete di imprese, che si sono aggregate per condividere nella maniera più efficiente le funzioni logistiche e commerciali. La condivisione di un progetto comune e la medesima visione sulla strategia e sul percorso da seguire ha sviluppato un certo affiatamento tra le aziende associate. I rapporti infatti sono molto buoni e vengono organizzate riunioni settimanali tra i soci per confrontarsi sulle operazioni colturali e programmare la produzione e la raccolta. Alcune delle aziende associate esercitano anche l'attività di vivaismo, producendo in parte il materiale di base (piantine da trapiantare) che viene rifornito alle altre associate per la successiva fase di coltivazione. L'innovativo sistema di gestione per quote, prevede che non ci sia eguaglianza assoluta tra gli associati, ma per scelta viene rispettata la capacità delle aziende di poter correre a velocità diverse: l'unico vincolo è il conferimento di tutto il prodotto aziendale, ma anche la libertà di poter recedere in qualsiasi momento. Innovativo è anche il sistema di liquidazione del prodotto conferito dai soci, che avviene mensilmente per l'80% del valore del prodotto conferito. A fine anno di esercizio, dal fatturato vengono dedotti i costi generali e di trasporto e vengono effettuati i conguagli ai soci in base al valore del prodotto conferito detratto quanto già versato mensilmente.

Il Consorzio ha una struttura molto agile e leggera; nel complesso il personale è costituito da 7 dipendenti fissi; durante il periodo dell'allevamento delle piantine e della raccolta, il personale impiegato nelle aziende socie può superare i 500 dipendenti stagionali, quasi esclusivamente di provenienza straniera (romeni, polacchi, indiani, ...) ormai specializzati in quanto ritornano ogni anno e a cui viene fornita ospitalità e vengono messi a disposizione adeguati spazi per la preparazione dei pasti.

In una *visione verso l'esterno*, il Consorzio ha creato numerosi rapporti di collaborazione soprattutto con i fornitori, ma anche con possibili concorrenti. Con i fornitori, prevalentemente spagnoli, vengono sviluppati progetti agronomici per migliorare le tecniche di coltivazione: questi contatti permettono di potersi rifornire di prodotto da aziende ben conosciute per garantire le forniture nei mesi invernali. Vengono inoltre sviluppati prove di coltivazione per valutare nuove varietà di piccoli frutti (in particolare lampone e mirtillo) con istituti di ricerca pubblici e privati a livello mondiale: Nuova Zelanda, Oregon (USA) e Huelva (Spagna). Su questi aspetti ha influito particolarmente la formazione scolastica di base generalmente medio-alta dei titolari delle aziende associate. Ma è proprio una più generale "cultura della formazione" ha permeare il Consorzio: il settore

infatti richiede una formazione e un aggiornamento continuo e le conoscenze professionali si acquisiscono in maniera completa con anni di esperienza diretta sul campo. Periodicamente vengono anche organizzati viaggi studio all'estero per aggiornarsi e confrontarsi con i concorrenti.

Alta propensione ad investire: strutture, informatizzazione, gestione e controllo

Il consorzio, di per sé, avendo una struttura molto snella, ha dovuto effettuare pochissimi investimenti in immobilizzazioni ed impianti, per cui, di conseguenza, anche la necessità di finanziamento sono state molto ridotte; essendo poi stato riconosciuto come OP, il Consorzio può accedere ai finanziamenti previsti dalla normativa comunitaria con l'OCM ortofrutta, corrispondenti a circa il 4% del Valore della produzione commercializzata. Sono state invece le singole aziende che hanno provveduto ciascuna per proprio conto, in base alle disponibilità, alla propensione al rischio e alle necessità produttive, ad effettuare gli investimenti necessari (magazzino, sale lavorazioni, celle frigo, impianti e attrezzature) per la loro struttura aziendale, parte con finanziamenti propri, ma in prevalenza con finanziamenti a medio-lungo termine da parte degli istituti bancari (mutui).

Anche gli investimenti in hardware e software sono stati consistenti: l'informatizzazione è molto "spinta" e sotto questo aspetto le aziende hanno dovuto "evolvere". Il Consorzio si è dotato di un software specifico per la gestione dei conferimenti e la liquidazione ai soci e un altro software dedicato viene utilizzato per gestire via internet la bollettazione della merce in partenza. La bollettazione avviene da ogni singola azienda e il software coordina on-line tutte le aziende, garantendo l'univocità e il rispetto della progressione numerica. Il controllo di gestione risente in maniera positiva della elevata informatizzazione aziendale, che permette un preciso controllo del sistema dei conti patrimoniali ed economici del consorzio. Il controllo della merce in partenza centralizzato ed effettuato con un software funzionante via internet permette di realizzare un sistema di rintracciabilità totale che garantisce di poter risalire all'origine di ogni cestino durante tutta la filiera dal consumatore alla raccolta.

4.10 LA PRIMAVERA SOC. COOP. A R.L.

Il modello di business

Il business del Gruppo La Primavera (GP) è il biologico, dalla produzione alla commercializzazione. La Cooperativa La Primavera, che più di vent'anni fa nasceva a Verona, oltre a produrre biologico, ha saputo puntare sull'aspetto commerciale, integrandosi a valle con la creazione di una società (Brio S.p.A.)

espressamente dedicata, e quindi specializzata, alla vendita del prodotto biologico. Nonostante le difficoltà e le insoddisfazioni che non sono certo mancate almeno inizialmente, la Cooperativa La Primavera, ha avuto il merito di credere in questa formula in cui la produzione controlla la commercializzazione, un modello poi replicato anche da altre realtà produttive regionali e nazionali. D'altronde erano gli stessi clienti (GDO, industria,...) a chiedere di intrattenere rapporti con un unico soggetto di riferimento per tutto il comparto bio (e non per un solo prodotto biologico): Brio ha quindi saputo dare risposta a queste esigenze, fin dalla sua costituzione. Anche la scelta della gestione societaria è stata fortemente pensata, valutata e voluta: anziché creare un grande gruppo cooperativo a livello nazionale, ma senza obbligo di conferimento e uno scarso legame tra i soci sparsi per tutta Italia, si è mantenuto un piccolo gruppo veramente cooperativo (praticamente i soci fondatori della cooperativa La Primavera), mentre con i fornitori che intrattengono rapporti con Brio vengono mantenuti esclusivamente rapporti di tipo commerciale.

L'azienda

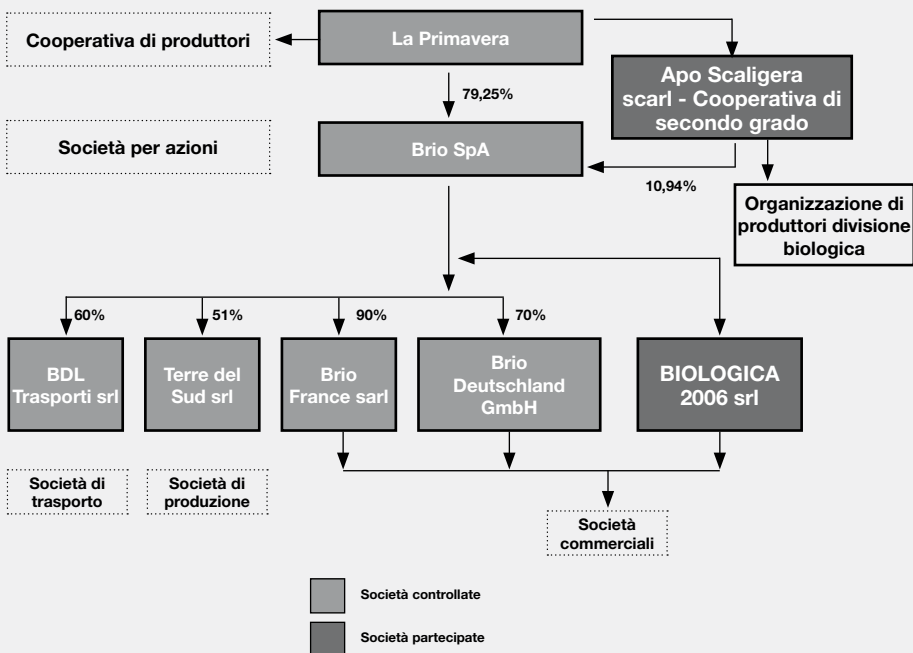
Nome	La Primavera
Localizzazione	Zevio – loc. Campagnola (Verona)
Fatturato	circa 52 milioni di euro (2009): +6% rispetto al 2008
Prodotti	Biologico
Produzione	29.000 tonnellate di prodotti biologici
Dipendenti	180 dipendenti
Sito web	www.cooperativalaprimavera.it , www.briospa.com
Elementi innovativi	Produzione biologica, integrazione a valle della commercializzazione di prodotti biologici

La storia

La Cooperativa Agricola La Primavera nasce nel 1989, fondata da 15 produttori agricoli biologici della provincia di Verona con l'obiettivo di sviluppare le coltivazioni biologiche. L'intenzione dei soci, che già avevano scelto di utilizzare metodi di coltivazione senza prodotti chimici, era quello di aggregare la gestione degli aspetti tecnici per ridurne i costi (acquisti prodotti e mezzi tecnici, assistenza tecnica agronomica,...) e di gestire in maniera centralizzata la fase di commercializzazione da delegare appunto ad un unico soggetto individuato proprio nella cooperativa. Era un'avventura che iniziava ancora prima della definizione dei regolamenti comunitari: ciò che la muoveva era più la passione, la voglia di condividere scelte legate a valori e ideali comuni, che l'intenzione di fare impresa finalizzata al profitto in senso stretto. All'inizio le difficoltà non sono mancate, anche perché la gestione era effettuata dagli stessi soci, "part-time" rispetto alle esigenze delle singole imprese agricole di ciascuno, considerata quasi alla stregua del volontariato e quindi con una forte connotazione di diletterantismo e approssimazione.

Oggi riunisce 89 bio-aziende agricole soprattutto nel veronese, che coltivano la maggior parte dei prodotti tipici del territorio. Con l'obiettivo di portare i prodotti dei soci nel mercato nazionale e internazionale, nel 1993 la cooperativa fonda Brio SpA, affidandole il compito di commercializzare la gamma completa di prodotti biologici in tutta Europa. A fine anni '90 la cooperativa ha vissuto una fase di consolidamento, con importanti investimenti anche nella base sociale. Il Gruppo, a partire dal Duemila, ha continuato a crescere avviando una fase di investimento puntando nello sviluppo del magazzino e nella società commerciale Brio SpA. La constatazione e la necessità di svolgere attività differenziate e complesse orienta verso la scelta strategica di strutturarsi come Gruppo Primavera (GP), la cui proprietà è dei produttori, che attraverso la Cooperativa la Primavera detengono il 79% di Brio spa. A questa fanno capo una serie di società controllate (Brio France e Brio Deutschland, società commerciali per la gestione delle vendite in questi paesi, BDL trasporti, creata per ottimizzare la gestione logistica, Terre del Sud società agricola di produzione con sede in Sicilia) e partecipate (Vivabio e Biologica 2006, società commerciali). Oggi, il Gruppo, come Sistema Brio, risulta essere, a pieno titolo, fra i gruppi più importanti per l'ortofrutta biologica a livello europeo e si confronta tutti i giorni con una concorrenza sempre più forte.

Struttura del Gruppo Primavera



(Fonte: dal sito della Cooperativa La Primavera – bilancio sociale 2007)

Il successo del business è “certificato” dal fatturato aggregato del GP, che è stato di circa 52 milioni di euro nel 2009, con una crescita annua a due cifre fino al 2007 e un leggero rallentamento negli ultimi due anni. La Cooperativa Primavera è passata da 630 mila euro nel suo primo anno di costituzione agli attuali 5,5 milioni di euro. Ovviamente la parte preponderante del fatturato del GP viene realizzato dalla Brio spa, ma anche le altre collegate realizzano fatturati consistenti: Brio France ha prodotto circa 13 milioni di euro nel 2009 (+69% rispetto al 2007), mentre Brio Deutschland, BDL Trasporti e Biologica 2006 si attestano a circa 4-5 milioni di euro.

La leadership

Il Gruppo, attraverso la sua azienda Brio spa è riconosciuto come competitor storico in Italia nella produzione e commercializzazione di prodotti biologici, specializzato in quelli alimentari e leader per il comparto ortofrutta. Tuttavia il GP mantiene le proprie radici nei soci produttori della cooperativa La Primavera, che ne garantiscono il governo con la presenza nei consigli di amministrazione sia della cooperativa che di Brio spa. L’obiettivo è sempre quello di valorizzare il prodotto dei soci avendo il controllo di tutta la filiera commerciale arrivando direttamente dal campo allo scaffale del cliente. Che, dal canto loro, traggono da questo sistema di organizzazione e gestione, il vantaggio di poter ottenere un prodotto garantito ad un buon rapporto prezzo/qualità.

Le sfide del mercato

Una nicchia remunerativa che inizia ad affollarsi

Il fatturato del GP è costituito per circa l’83% dalle vendite di ortofrutta, per il 15% da prodotti freschi e generi vari (latticini, salumi, uova, pasta e pasta fresca, olio, vino...) e per il rimanente dalle vendite dirette nei punti vendita localizzati principalmente nella provincia di Verona. Il canale commerciale più importante è la GDO, che detiene una quota di circa il 65% delle vendite del GP; circa il 25% del fatturato viene realizzato attraverso il canale ho.re.ca. (principalmente ristorazione scolastica, con forte percentuali di crescita). Il rimanente viene veicolato all’industria (8%) o venduto direttamente al consumatore finale.

Il GP si confronta sul mercato nazionale e internazionale con un’altra grande azienda veneta, la EcorNaturaSì, che raggiunge i 100 milioni di euro di fatturato, commercializzando però non solo prodotti alimentari, ma anche prodotti cosmetici, per l’igiene e profumi. Più di recente sono entrati nell’arena competitiva altre aziende che prima operavano nell’agricoltura convenzionale e che si sono orientati anche verso la produzione biologica in considerazione delle potenzialità del

mercato. Si tratta di aziende nate come spin off di importanti gruppi cooperativi (quali Apofruit, Conerpo) e quindi con la possibilità di mettere in campo notevoli sforzi economici potendo contare su importanti sinergie e che commercializzano anche 25.000 tonnellate di prodotto biologico con fatturati ragguardevoli (anche più di 40 milioni di euro). Si aggiungono nell'arena competitiva ai concorrenti stranieri, soprattutto spagnoli, molto aggressivi anche sui mercati europei, con una buona organizzazione e un ottimo rapporto prezzo/qualità, anche se le aziende italiane, e la Brio in particolare, rimangono ancora quelle più presenti e meglio introdotte negli interessanti mercati del centro-nord Europa.

Per quanto riguarda il mercato estero, nel complesso circa il 41% delle vendite è costituito da esportazioni, mentre le vendite nazionali rappresentano il 59% del totale: l'export di ortofrutta costituisce una quota del 47,5% delle vendite del comparto, mentre per i freschi e generi vari le esportazioni rappresentano una quota più ridotta (10% del totale).

Filiera: un intricato intreccio di rapporti tra imprese

L'approvvigionamento di materie prime è un processo molto critico per il GP: in molti casi il prodotto acquistato non viene rilavorato ma, dopo gli opportuni controlli, consegnato al Cliente. Se circa il 13% dell'ortofrutta venduta proviene dai soci della Cooperativa La Primavera, la rimanente parte viene fornita da una rete di oltre 150 fornitori italiani (71% degli approvvigionamenti) principalmente localizzati nel Sud Italia (60%) e per il 40% dalle regioni del Nord Italia, europei ed extra europei (il rimanente 29% delle forniture, provenienti soprattutto da Germania, Francia, Olanda, Spagna, Sud Africa e Sud America per prodotti quali banane, patate, pere, mele, limoni e arance). La gamma di prodotti trattati è ampia e variabile; in media, durante l'anno vengono seguite e tracciate circa 30-35 referenze settimanali.

I produttori della Cooperativa sono seguiti da una rete di tecnici qualificati, che li consigliano ed indirizzano verso le migliori soluzioni agronomiche, curano la programmazione delle colture in collaborazione con il settore commerciale, la difesa fitosanitaria, l'approvvigionamento dei mezzi tecnici, la sperimentazione e garantiscono costantemente il contatto tra la produzione e la commercializzazione. La collaborazione è molto stretta per arrivare alla migliore retribuzione del proprio prodotto. In merito agli approvvigionamenti di prodotti freschi e generi vari, i fornitori sono oltre un centinaio e il livello della collaborazione dipende dalla zona di provenienza del fornitore, dal rapporto commerciale, dalla contrattualistica e dalla fidelizzazione del rapporto. In ogni caso questo tende sempre alla massima partecipazione e collaborazione nello sviluppo delle programmazioni e della commercializzazione.

L'impegno per garantire una filiera sicura si traduce in oltre 400.000 euro di investimenti e un Sistema di Gestione Integrato Qualità Ambiente a cui lavorano una decina di dipendenti, basato su una serie di controlli e monitoraggio dei processi e delle prestazioni lungo tutta la filiera, dalla produzione agricola alle lavorazioni interne fino alla commercializzazione. Inoltre il GP ha ottenuto una serie di altre importanti certificazioni quali lo EurepGap (ora GlobalGap) il Nop, necessario per le esportazioni verso gli Stati Uniti e lo Jas, per le esportazioni verso il Giappone. Annualmente vengono effettuate centinaia di visite ispettive presso le aziende fornitrici direttamente in campagna o presso gli stabilimenti produttivi e i magazzini dei fornitori, durante le quali vengono compilate delle check list con relativi punteggi per ogni singolo aspetto e solo il raggiungimento di un livello minimo permette di poter essere inseriti o rimanere nella lista dei fornitori del GP. Le visite, oltre ad essere uno strumento di verifica e valutazione, costituiscono in realtà anche un'utilissima forma di collaborazione con i fornitori, volta alla loro crescita e basata sullo scambio di esperienze per la risoluzione di problemi legati alla gestione agronomica della produzione biologica o di altri problemi tecnici.

Il modello d'azienda

Una grande squadra ben organizzata

La formazione scolastica posseduta dai soci e dai consiglieri di amministrazione (che poi sono gli stessi soci) del Gruppo è prevalentemente a livello di scuola media superiore. Degli oltre 180 dipendenti, la maggior parte è costituita da operai agricoli a tempo determinato con contratto stagionale (59%), mentre i dipendenti a tempo indeterminato sono il rimanente 41% del personale. I dipendenti assunti con inquadramento a livello dirigenziale o di quadri sono l'8% del totale, gli impiegati il 24% e gli operai il 60%.

Secondo la filosofia aziendale, la formazione del personale è un momento fondamentale e di crescita anche per l'organizzazione, oltre che uno strumento in grado di aumentare l'integrazione dei dipendenti e la percezione della vicinanza all'azienda e di conseguenza il grado di coinvolgimento nel proprio lavoro. Il piano della formazione elaborato a livello aziendale, con la collaborazione di uno staff di professionisti responsabili del programma di intervento formativo, prevede fasi di formazione e fasi di consulenza alternate fra loro, che coinvolgono tutti i dipendenti dell'azienda a vari livelli di ruolo e competenze.

Il GP, pur essendo inevitabilmente, viste le dimensioni, un'impresa molto strutturata, è ben organizzato dal punto di vista aziendale e gestito con criteri manageriali. L'informatizzazione non può essere che molto elevata, per la necessità di tenere traccia di ogni evento che si realizza in azienda. Nell'organigramma è

prevista una struttura di staff che si occupi dei sistemi informativi ed una in line che si occupa del controllo di gestione. Negli ultimi anni sono stati inoltre effettuati degli ulteriori investimenti in hardware e software per potenziare la capacità di lavorare in rete (non solo tra il personale interno, ma anche con fornitori e clienti) e rendere sempre più efficace il controllo di gestione. Come già accennato, l'informatizzazione garantisce anche la tracciabilità e la rintracciabilità del prodotti lungo tutta la filiera: una struttura in staff alla direzione si occupa espressamente dei controlli sul processo di lavorazione del prodotto.

4.11 MARCATO S.R.L.

Il modello di business

Il core business dell'azienda Marcato è la produzione di vini provenienti da 3 aree DOC ubicate tra la provincia di Vicenza e la provincia di Verona: Lessini Durello, Colli Berici e Soave. La gamma proposta è piuttosto ampia (vini rossi, vini bianchi, spumanti a metodo charmat, spumanti a metodo classico, vini passiti) ma il prodotto che maggiormente caratterizza l'azienda è lo spumante Durello DOC. Negli anni '70 uno dei titolari dell'azienda, appassionato di spumante francese, ha introdotto per la prima volta nella zona la produzione di spumante con metodo classico, constatando che i risultati migliori erano ottenuti dalla vinificazione del vitigno autoctono Durella, anziché del più diffuso Garganega. Perseverando con questa produzione innovativa, pur con alterne fortune³⁷, l'azienda ha avuto la possibilità di porsi in una posizione di leadership all'interno della nuova DOC Lessini Durello creata nel 1990.

La leadership

L'azienda Marcato ha iniziato a esportare vini dal 1990, fino al 2000 in Germania e Svizzera, successivamente anche verso altre destinazioni, principalmente Paesi scandinavi, Stati Uniti e Asia. Il 55% della produzione aziendale viene venduta in Italia, il restante 45% all'estero, ma la quota esportata è in costante crescita. In particolare stanno aumentando le vendite di spumante Durello in modo più che proporzionale rispetto agli altri vini aziendali marchiati Soave e Colli Berici. Rinomati ristoranti di New York, Los Angeles e Chicago propongono il Durello

37) Negli anni novanta lo spumante è entrato in crisi, subendo la concorrenza dei vini barricati più corposi. La produzione di spumante dell'azienda Marcato è stata pertanto ridotta da 100.000 bottiglie a 20.000. Negli ultimi anni, tuttavia, vi è stata una forte ripresa nelle vendite di vini spumanti, considerando che dal 2005 al 2009 si è osservato un aumento del 60% in valore delle esportazioni dal Veneto di vini spumanti, trainato dal notevole successo del Prosecco.

L'azienda

Nome	Azienda Marcato s.r.l.
Localizzazione	Via Prandi 10 - Roncà (VR)
Prodotti	vini DOC Lessini Durello, Colli Berici e Soave
Produzione annuale	400.000 bottiglie (2009), previste 550.000 bottiglie per il 2013
Dipendenti	8 fissi e 2 stagionali
Sito web	www.marcatovini.it
Elementi innovativi	La prima azienda a produrre lo spumante Durello con metodo classico Consorzio di aziende per la vendita negli Usa direttamente a ristoranti e enoteche

La storia

La storia dell'azienda inizia più di un secolo fa, alla fine dell'800, quando il capostipite Francesco Marcato acquistò i primi 5 campi veronesi a Roncà trasferendosi dalla vicina Montecchia di Corsara, dove era nato. Il figlio Giuseppe raccolse dal padre la passione per la vite e negli anni quaranta del nuovo secolo iniziò a produrre e vinificare vendendo alle osterie delle province di Verona e Vicenza e, successivamente, commercializzando in proprio. La generazione successiva diede nuovo impulso all'azienda con l'acquisto a cavallo tra gli anni cinquanta e sessanta di ulteriori vigneti di Garganega, Trebbiana e Durella per una superficie complessiva di oltre dieci ettari. Sul finire degli anni sessanta l'azienda iniziò a imbottigliare. Nel 1991 Giovanni, Lino e Francesco, attuali titolari dell'azienda, incrementarono i terreni scegliendo altri appezzamenti dei Comuni Berici di Grancona, Sarego e Brendola. L'anno successivo iniziò l'estirpazione e il reimpianto di parte dei quaranta ettari acquistati, trenta dei quali coltivati a vigneto. Tra il 1993 e il 1995 l'azienda Marcato è entrata nella zona Classica del Soave acquisendo terreni sul crinale che separa i Comuni di Monteforte d'Alpone e Soave. Attualmente l'azienda coltiva 60 ettari in proprietà, dei quali 50 a vigneto. A questi vanno sommati 25 ettari di terreni vitati appartenenti a coltivatori locali che lavorano per l'azienda. Nel 2009 sono state prodotte 400.000 bottiglie e si prevede di raggiungere le 550.000 bottiglie nel 2013. Il fatturato annuo è di 1,5 milioni di euro (nel 2001 era pari a 1 milione di euro).

come vino al bicchiere. I canali di vendita utilizzati dall'azienda sono esclusivamente l'ho.re.ca. in Italia, mentre all'estero (USA e Giappone) oltre all'ho.re.ca si vende tramite la GDO specializzata, ossia wine shop all'ingrosso in grado di proporre un elevato numero di etichette.

L'azienda si è consorziata con altre 15 case vinicole italiane allo scopo di creare una struttura con la quale esportare e distribuire i vini negli USA in proprio, ossia senza ricorrere a intermediari locali, stabilendo un canale diretto produttori-ristoratori/negozianti. Questo consente di saltare alcuni segmenti della filiera, re-

cuperare valore aggiunto, capire meglio il mercato e di conseguenza adattarsi più velocemente alle sue dinamiche. Nel 2009 è stato pertanto costituito il Consorzio “VEDI” (Vintners Estates Direct Importing) che raggruppa aziende di varie regioni d’Italia ed è complessivamente in grado di proporre ai ristoratori una carta dei vini completa e di qualità. Durante la crisi economica del 2009 l’azienda non ha abbassato i listini, anzi sono stati aumentati, tenendo presente che comunque si partiva da un livello di prezzo abbastanza basso. La crisi si è sentita soprattutto in Italia, in cui le vendite sono calate del 5%, ma tale flessione è stata compensata da un aumento delle esportazioni. Inoltre la crisi ha colpito di più i vini di fascia di prezzo elevata, mentre l’azienda è in grado di offrire un prodotto con un buon rapporto qualità/prezzo (il prezzo medio della bottiglia è di 3,9 euro). Nei primi 4 mesi del 2010 è stato osservato un aumento del fatturato pari al 25% rispetto allo stesso periodo del 2009 e in questo risultato il Durello ha pesato per circa il 40%. La promozione dei prodotti aziendali avviene principalmente attraverso la partecipazione a Fiere in Italia e all’estero e l’organizzazione di serate di degustazione. In azienda esiste un punto vendita con annessa sala degustazione e ospitalità a comitive di enoturisti.

Le sfide del mercato

L’impegno per la qualità

Nel panorama dei vini spumanti italiani il Durello si colloca tra altri due prodotti che negli ultimi anni hanno registrato importanti successi: il Franciacorta e il Prosecco. Mentre il Franciacorta si propone come una sorta di versione italiana dei più blasonati spumanti francesi, prodotto in quantità relativamente contenute e posizionato su una fascia di prezzo più elevata, il Prosecco viene coltivato su un’area piuttosto vasta ed è in grado di produrre elevate quantità facilmente standardizzabili a un prezzo concorrenziale. Rispetto a questi due prodotti il Durello sta cercando una sua collocazione originale di prodotto di nicchia (attualmente vi sono solo 350 ettari di vitigno Durella) con caratteristiche peculiari che devono essere esaltate e un forte impegno per il miglioramento continuo della qualità, alla quale agganciare una remunerazione sempre più elevata. Il Durello è un prodotto molto caratteristico, difficile da confondere con altri spumanti italiani a metodo classico, con potenzialità di stagionamento a 5, 8 e 10 anni che fino a ieri solo gli spumanti francesi potevano vantare. La viticoltura veronese ha sempre avuto una tradizione per i vini rossi o per i bianchi tranquilli. Ora con il Durello anche Verona può proporre uno spumante di qualità, originale e autoctono. A livello aziendale la produzione è stata migliorata affinando le tecniche di coltivazione e trasformazione ed elevando la qualità anche con l’ausilio di collaboratori ed esperti esterni.

Come l'azienda si presenta

Dall'amore e dal rispetto per la terra uniti al controllo di ognuna delle fasi della produzione nascono i prodotti Marcato, azienda a carattere familiare che ha posto le proprie radici in quell'enorme giardino che sono i vigneti della Vallata dell'Alpone e dei Colli Berici. In totale ogni anno sono così raccolti 6000 quintali d'uva per dare origine ai prodotti Doc delle zone Soave Colli Scaligeri, Soave Classico, Monti Lessini Durello e Colli Berici per una produzione che si attesta sui 4000 ettolitri di vino.

Nei vigneti di Roncà, Montecchia di Crosara, Monteforte d'Alpone e Soave si coltivano uve Garganega, Trebbiano di Soave, Durella, Pinot Nero e Chardonnay ed invece sulle colline di Sarego e di Grancona nei Colli Berici le uve rosse Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Merlot e Tocai Rosso.

La vinificazione avviene a Roncà dove l'azienda ha la propria sede con una superficie totale di 7.000 mq adibiti ai vari reparti dalla pigiatura, all'appassimento, alla fermentazione dei vini rossi e bianchi, spumantizzazione in loco sia con Metodo Charmat che con Metodo Classico negli appositi locali sotterranei per lo stoccaggio; ed ancora bottaia condizionata, sala imbottigliamento e magazzino stoccaggio vini in bottiglia.

La vendita, seguita direttamente sia all'Estero che in Italia tramite agenti, importatori e distributori, è rivolta solo al canale ho.re.ca, cioè ristoranti, osterie ed enoteche, oltre che al privato. Questo per ottenere attraverso una distribuzione mirata il giusto prestigio ed originalità a cui aspirano i vini prodotti.

È un altro elemento, se vogliamo, di quel filo rosso che lega insieme ogni singola scelta: costante attenzione alla campagna, alle uve e alla cantina, sull'onda della filosofia che vuole un buon vino nascere proprio da una buona terra. Un'escursione tra i vigneti come una visita in cantina sono il modo migliore per comprendere ed apprezzare la filosofia che guida ogni passo della produzione dei vini della Azienda agricola Marcato.

testo tratto dal sito: www.marcatovini.it

Il modello d'azienda***La cultura aziendale e la formazione***

In azienda sono occupati 8 dipendenti fissi e 2 stagionali, oltre agli avventizi per le operazioni di vendemmia. I dipendenti sono così distribuiti: 3 in amministrazione, 2 in campagna + 1 agronomo stagionale e 3 in cantina + 1 enologo consulente appositamente incaricato per aumentare la qualità e la stabilità del prodotto. Gli amministrativi seguono dei corsi di aggiornamento sulle novità burocratiche. Titolari dell'azienda sono Enrico Marcato (31 anni, laureato in viticoltura), il fratello Andrea (34, enologo), il padre (64) e lo zio Giovanni. L'azienda è

dotata di un sistema informatizzato di tracciabilità interna con il quale è possibile risalire dalla bottiglia di vino alla parcella da cui è stata raccolta l'uva. Il controllo di gestione è realizzato tramite l'utilizzo di un software per la contabilità bilancio e la gestione dei costi.

La filiera e le reti di impresa

Oltre al già citato Consorzio VEDI, l'azienda è associata all'ANIMA, l'Associazione Nazionale Italiana Metodo classico Autoctono, una sede importante di confronto con altri produttori di spumanti tipici italiani.

Il rapporto con il territorio viene considerato fondamentale, anche se problematico: a detta del titolare intervistato il dialogo con i 12 produttori del territorio appare difficile. Si è cercato di fissare un prezzo di base, di definire degli standard qualitativi, di semplificare la denominazione valorizzando lo spumante Durello DOC, ma non è stato trovato pieno consenso su tali obiettivi. In questa situazione, con la denominazione che stenta ancora a crescere, si punta di più sul marchio aziendale.

4.12 MENIN ANTONIO E C. FLORICOLTURA SOC. AGRICOLA SEMPLICE

Il modello di business

La floricoltura Menin ha impostato la propria attività sulla specializzazione produttiva di Orchidee e Anthurium Andreanum e il continuo lavoro di ricerca è indirizzato a mantenere costantemente alta la qualità del prodotto al fine di garantirne la freschezza e l'integrità fino al consumatore finale. L'azienda si rivolge essenzialmente a grossisti e a cooperative a cui garantisce, oltre alla qualità del prodotto, la fornitura dei quantitativi richiesti in tempi rapidi. Per perseguire tale modello di business la strategia aziendale è stata quella di poter disporre della migliore tecnologia, delle migliori materie prime e dei migliori tecnici per la produzione di fiori. Si è pertanto fatto riferimento al mercato olandese, il più avanzato in questo settore, sia per quanto riguarda la materia prima: le piante, che le infrastrutture: serre e impianti tecnologici; sia per quanto riguarda l'aggiornamento tecnico. Si sono instaurati stretti rapporti con produttori, tecnici e fornitori olandesi con frequenti scambi di informazioni e di visite, che permettono all'azienda di essere al passo con le migliori tecnologie e tecniche di produzione, nonché di avere il polso del mercato internazionale. La realizzazione delle serre viene fatta con competenze aziendali.

La leadership

La storia dell'azienda si intreccia con la storia personale del sig. Mario, titolare con i fratelli dell'azienda, che dopo gli studi in un istituto professionale

L'azienda

Nome	Menin Antonio e C. Floricoltura - soc. agricola semplice
Localizzazione	Carceri (Padova)
Prodotti	Orchidee e Anthurium Andreanum
Produzione annuale	400.000 piante di Orchidee e 400.000 di Anthurium
Dipendenti	25
Sito web	www.meninfloricoltura.com
Elementi innovativi	Innovazione tecnologica Orientamento al mercato Cultura d'azienda

La storia

La floricoltura Menin Antonio e C. è stata fondata nei primi anni '70 ed è diretta da quattro fratelli: Mario, Bruno, Donato e Mauro Menin. Mario si occupa in modo specifico della direzione dell'azienda, Bruno è impegnato nella manutenzione degli impianti e nella costruzione di nuove serre, Donato si dedica alla coltivazione mentre Mauro cura i vari aspetti relativi alla commercializzazione del prodotto.

L'azienda è nata dalla conversione dell'azienda paterna di 15 ettari ad ordinamento misto cerealicolo-zootecnico. Attualmente l'azienda occupa 55.000 metri quadrati di serre tecnologicamente avanzate. Gestisce inoltre altri 90 ettari a colture estensive (essenzialmente cereali). L'azienda è specializzata nella produzione di Orchidee e Anthurium Andreanum.

agrario di Padova, svolse esperienze lavorative all'estero. Prima in una grossa azienda floricola tedesca (convenzionata con la scuola), poi in altre aziende in Danimarca e Olanda. L'esperienza proseguì in Italia come capo serra in un'azienda trevigiana ove rimase sino ai primi anni '70. In quegli anni avviò con i fratelli, nell'azienda agricola di famiglia, la produzione di fiori in vaso (principalmente stelle di natale e crisantemi) in una serra di 200 metri quadrati portati ben presto a 1.000. L'azienda si caratterizzò da subito per la qualità delle produzioni e si fece conoscere e apprezzare sul mercato floricolo di Padova (anni '80) ove commercializza tutto il suo prodotto. Un momento di svolta per l'azienda avvenne quando il mercato dei fiori di Padova chiuse e l'azienda si trovò a dover riorganizzare un nuovo rapporto con i propri clienti venendo meno il punto di incontro tra domanda e offerta dato dal mercato all'ingrosso. La scelta dell'azienda fu quella di assumere direttamente il rapporto commerciale con i clienti, rappresentati prevalentemente da grossisti, garantendo loro prodotti di qualità nelle quantità e nei tempi di consegna richiesti. Ciò ha comportato un massiccio investimento nello sviluppo di serre per accrescere la produzione e nella standardizzazione del prodotto mantenendo alta la qualità del prodotto per cui l'azienda era già nota.

Le sfide del mercato

L'impegno per la qualità

La sfida da vincere è stata quella di produrre quantità significative di piante di alta qualità, piante cioè che hanno una buona durata, superiore a quelle di importazione, e la rapidità nella consegna. Per far ciò un passo importante è stato quello della specializzazione nella produzione di fiori non prodotti da altre aziende della zona, da qui la scelta di abbandonare la coltivazione di fiori quali stelle di natale e crisantemi, con cui l'azienda aveva iniziato, e di produrre dal 1998 bromeliacee, successivamente sostituite da orchidee e Anthurium. L'azienda ha caratterizzato poi il proprio prodotto con un marchio per differenziarsi dai prodotti concorrenti ottenendo anche l'esclusiva per la produzione italiana di tre varietà di Anthurium selezionate da ditte estere.

Parallelamente alla specializzazione tecnica l'azienda ha innovato in attrezzature e organizzazione del lavoro investendo in impianti robotizzati per l'acclimatamento delle serre, il riscaldamento e l'irrigazione, nonché nel sistema di movimentazione delle piante su bancali mobili, oltre che sulla costruzione di serre secondo i migliori criteri costruttivi del momento. I buoni risultati economici ottenuti hanno permesso di accrescere le superfici a serre passando dai 1.000 ai 15.000 per arrivare agli attuali 55.000 metri quadrati con prospettive di futuri allargamenti. L'azienda è in costante evoluzione sia tecnologica che infrastrutturali. Si prevedono infatti ulteriori investimenti in nuove serre e apparecchiature per l'invasettamento nonché in un sistema di controllo della temperatura a livello fogliare.

La competizione sul mercato

La concorrenza è data dalla produzione olandese mentre scarsa è la concorrenza locale. Il prodotto olandese si caratterizza per essere molto standardizzato di qualità media e prodotto a costi inferiori. Per ottenere tali risultati i produttori olandesi forzano lo sviluppo della pianta con il risultato che la pianta ha una vita più breve. A ciò si deve unire il fatto della distanza da percorrere per portare le piante sui mercati italiani, ciò determina, per la pianta, uno stress che si ripercuote sulla durata del prodotto. La ditta Menin porta le piante a maturazione con cicli più lunghi evitando di forzarne lo sviluppo inoltre i tempi di trasporto verso i mercati di destinazione sono ridotti a tutto vantaggio della durata del prodotto. La qualità delle produzioni ottenute dall'azienda Manin ha fatto sì che, pur producendo a costi superiori di un terzo ad analoghi prodotti olandesi, l'azienda ha fidelizzato i propri clienti. L'azienda ha conseguito anche, per ben quattro anni, un importante riconoscimento ottenendo il primo premio per la migliore produzione di orchidee in un concorso internazionale che si svolge in Olanda.

Il modello d'azienda

La cultura aziendale e la formazione continua

L'aggiornamento tecnico avviene attraverso la consulenza di tecnici olandesi e le visite periodiche svolte dai titolari in Olanda. La formazione tecnica dei dipendenti è realizzata in azienda. Il clima aziendale è buono le persone sono motivate e i giovani presenti trovano soddisfazione e motivazione nel lavoro.

La finanza

Sotto l'aspetto finanziario l'azienda ha costantemente aumentato il fatturato del 5 e anche del 15% ogni anno con una stasi verificatasi nel 2009 a causa della crisi economica generale. Gli investimenti sono stati realizzati ricorrendo principalmente al reinvestimento degli utili e in minima parte ricorrendo al credito. Recentemente ha ottenuto anche un finanziamento regionale su fondi del Piano di Sviluppo Rurale 2007-2013 avendo partecipato, con altre aziende, ad un Progetto Integrato di Filiera (PIF) per la realizzazione di nuove serre e impianti robotizzati.

4.13 MUNGI&BEVI CONSORZIO LATTIERO-CASEARIO

Il modello di business

Mungi & Bevi è un consorzio di aziende che operano, dal 1994, nella distribuzione di latte fresco pastorizzato e secondariamente di prodotti alimentare e bevande, con consegna a domicilio del cliente, il quale decide il quantitativo e la periodicità della consegna. L'area di attività si concentra principalmente nel territorio dell'alto padovano, vicentino, veneziano e trevigiano.

Il Consorzio ha come soci due grossi allevamenti, che conferiscono il latte, e una azienda di raccolta latte, che ha messo il know-out commerciale.

Il quantitativo di latte venduto, attualmente è di circa 72 q.li al giorno, che viene comperato da circa 12.000 famiglie. Un punto di forza del Consorzio è riuscire a vendere il latte ad un prezzo più basso rispetto al supermercato per il latte di marca. A listino 2010 il latte di alta qualità costa € 1,40 al litro, con consegna a domicilio. Inoltre progressivamente ha iniziato ad aggiungere in catalogo vari prodotti lattiero-caseari, come yogurt, formaggi freschi e stagionati; inoltre uova, salumi, riso e pasta fresca, gelato, per finire con acqua e bibite, che pesano per circa un 15% del fatturato.

Mungi & Bevi è riuscita negli anni a ricreare un mercato di vendita del latte del tutto nuovo, ma competitivo e convincente per qualità e organizzazione.

La leadership

Il Consorzio, nell'area dove opera, rappresenta l'unica azienda ad offrire questo tipo di servizio, cioè la consegna a domicilio del latte fresco pastorizzato. Le

L'azienda

Nome	Mungi&Bevi consorzio lattiero-caseario
Indirizzo	Via Valsugana, 195 – 35010 San Giorgio in Bosco (PD)
Consorzio	Az. agr. Franceschetto Ivano Lobia di San Giorgio in Bosco (circa 80 vacche in lattazione); az agr. Gegania di Marchioron Alessio & c. – Gaianigo di Gazzo Padovano (circa 110 capi in lattazione) e az. commerciale Franceschetto snc – San Giorgio in Bosco (raccolta e trasporto latte)
Attività	Distribuzione di latte fresco, prodotti lattiero-caseari e alimentari
Fatturato annuo	4,6 milioni (2009), di cui 85% per vendita latte
Produzione annuale	Latte raccolto poco meno di 3 milioni di kg (circa il 50% coperto dalle due aziende agricole)
Personale occupato	45 persone, di cui: dipendenti 16 (addetti: vendite spaccio 5, magazzino 3, call center 6, amministrazione 2), incaricati alle vendite a provvigione 29
Siti web	www.mungi&bevi.it
Elementi innovativi	fare una cosa “vecchia” in un modo nuovo

La storia

Mungi & Bevi nasce dalla volontà di superare un contesto difficile nella commercializzazione del latte che sempre più stava condizionando da una parte gli allevatori e dall'altra chi operava da indipendente nella raccolta latte per le aziende di trasformazione. Per capire la situazione bisogna andare a metà degli anni 80 che ha visto l'avvio di una articolata fase di ristrutturazione del comparto lattiero-caseario veneto per la necessità migliorarne l'efficienza, ridurre i costi e essere più competitivo. Ciò ha dato inizio sia ad un trend di chiusura degli allevamenti che a processi di fusioni ed incorporamenti, ma anche a numerosi fallimenti delle aziende di trasformazione.

Uno dei principali problemi di quegli anni era il rimborso dell'IVA da parte dello Stato, che arrivava in ritardo, togliendo liquidità alle aziende e portandole al collasso. Di conseguenza sia gli allevamenti che le aziende di raccolta latte collegate si sono trovate con crediti che alla fine sono diventati inesigibili, perché spesso i caseifici non pagavano i fornitori, motivando la mancanza di liquidità con il credito IVA. Ciò però ha ampliato notevolmente i loro debiti costringendone diversi al fallimento o ad operazioni societarie, mettendo in serie difficoltà i fornitori. Questo meccanismo ha coinvolto anche la commerciale Franceschetto, che, per uscirne, ha deciso di andare direttamente a vendere il latte ai consumatori, facendosi promotore della nascita del Consorzio.

Mungi & Bevi nasce il primo dicembre del 1994 nella forma di Consorzio tra due aziende agricole con produzione di latte e una società di raccolta latte. Il latte raccolto dalle due aziende agricole e dagli allevamenti che consegnavano il latte alla società di raccolta ha consentito di raggiungere il quantitativo necessario per iniziare l'attività di commercializzazione. Il primo giorno sono stati confezionati 36 litri, che sono stati consegnati gratuitamente in forma promozionale.

altre tipologie di aziende che fanno consegne a domicilio, soprattutto di prodotti alimentari surgelati, non rappresentano dei concorrenti, in quanto sia il latte che gli altri prodotti, esclusa l'acqua, viene prodotto da aziende agricole locali che si sono messe in rete con il Consorzio. Questo costituisce un notevole punto di forza, in quanto il plus della filiera corta viene recepito favorevolmente dai nostri clienti. Inoltre l'azienda sta attenta ad abbinare la territorialità alla qualità del prodotto finale e del sistema di produzione. Ad esempio l'azienda suinicola, per gli insaccati, è certificata ISO 14001 e ISO 9001.

Le sfide del mercato

Il mercato

Sono 12 mila le famiglie che effettuano in maniera costante e assidua ordini al call-center del Consorzio. Questo numero è frutto di una costante crescita e all'allargamento del raggio d'azione nei 15 anni di attività. Per dare un'idea del trend, nel 1999 le famiglie servite erano circa 7.000, nel 2004 il numero era salito a quasi 9.500 e nel 2008 si sono toccate le 12 mila. Il risultato è frutto di una azione promozionale molto semplice: si lasciava alla famiglia la possibilità di provare il prodotto con un depliant che illustrava in maniera molto chiara le modalità per usufruire del servizio. La crescita è stata un po' più lenta naturalmente nei primi anni di rodaggio e fino a quando non si è messo a punto la macchina organizzativa, principalmente la gestione degli ordini. Poi è sempre stata su livelli molto buoni fino al 2008, quando si è fatta sentire la crisi economica e conseguentemente il rallentamento dei consumi o la ricerca del risparmio a qualsiasi costo da parte di molte famiglie. L'azienda però si è accorta che moltissimi clienti prestavano poca attenzione agli altri prodotti in catalogo associandoli inerzialmente ad un prezzo alto. Una decisa azione di promozione in quest'ultimo periodo sta dando favorevolmente i suoi frutti incrementando le vendite anche dei altri prodotti, in particolare quanto si è riusciti a fare una chiara informazione del rapporto prezzo/qualità e rimarcando l'origine locale dei prodotti. La distribuzione avviene tramite una trentina di furgoncini attrezzati per il fresco, che ogni giorno percorrono oltre 5.000 km. I furgoncini sono condotti da incaricati alle vendite, che lavorano a provvigione, e hanno il compito anche di acquisizione e gestione del cliente. In genere è di proprietà del Consorzio il cassone personalizzato del furgoncino, mentre la motrice nella maggior parte dei casi è in leasing. Dal 2009 sta diventando un fattore decisivo, per la competitività sul mercato, il costo di trasporto a causa del prezzo del gasolio. E' questo un punto che vede il Consorzio impegnato nella valutazioni di alternative, come ad esempio la conversione delle motrici a metano.

La concorrenza

I principali concorrenti del Consorzio, in questo momento, sono i giochetti di prestigio sul prezzo del latte fresco fatto dalla distribuzione moderna. Gli allevatori hanno cominciato a protestare con insistenza che il differenziale di prezzo tra il latte crudo pagato alla stalla e il prezzo del latte pastorizzato commercializzato era così elevata da non essere giustificata. Molti allevatori hanno iniziato a installare distributori del latte e a vendere il latte crudo ad 1 euro al litro, facendo credere a molti consumatori che era possibile vendere il latte fresco pastorizzato a prezzi più bassi. L'aspetto mediatico della vicenda e l'interesse di una certa parte dei consumatori verso questo prodotto ha spinto la grande distribuzione, per contenere la concorrenza, a proporre il latte fresco pastorizzato a marchio commerciale o di fantasia a prezzi più bassi, anche inferiori ad 1 euro, mentre il latte di marca rimaneva a prezzi più o meno invariati. Ciò ha generato confusione tra i consumatori. Questa "querelle", insieme alla crisi economica, sta producendo effetti negativi sulla fedeltà di alcune tipologie di clienti.

La promozione

Il Consorzio punta su una promozione semplice, schietta e diretta. La filosofia è prova e vedrai che ne rimarrai soddisfatto. Nel 2009 sono stati spesi circa 120.000 euro in prodotti dati in omaggio. Anche il catalogo ha questo obiettivo: in maniera chiara ed esaustiva, in particolare sui prezzi e sugli aspetti organizzativi, vuole raccontare al cliente quello che si intende offrire. Viene data ampia informazione sull'origine locale delle produzioni e sui sistemi produttivi. E' attivo infatti un servizio di visite guidate, prenotabile anche on-line, presso le aziende socie produttrici, ma non solo. Si sta lavorando anche per ampliare le visite alle altre aziende fornitrici locali, perché aspirazione del Consorzio è quella di mantenere con queste una continuità di rapporto che va a favorire la tracciabilità dell'origine a vantaggio del cliente. Il Consorzio sta promuovendo anche la sua attenzione verso l'ambiente in termini di minor impatto, ad esempio favorendo il riciclo dei contenitori del latte che sono in Tetrapak riciclabile, infatti i cataloghi sono fatti con *cartalatte*, cioè il cartone riciclato della confezione.

Le prospettive

Da un paio di anni sta ragionando sul proprio futuro, merito anche della crisi. Sta attentamente valutando alcune idee per rinforzare la propria immagine di marchio e aumentare la propria presenza sul canale del servizio diretto al consumatore. Per quanto riguarda il primo aspetto si sta lavorando per ampliare da una parte la possibilità del contatto diretto dei clienti con l'origine dei prodotti che acquistano, in modo da fidelizzarli sulla qualità. A questo proposito il Consorzio sta valutando

do di aprire un nuovo centro di acquisto in campagna, che possa essere anche un momento di relax, con prosciutteria, formaggeria, possibilità per i bambini di fare esperienza con gli animali. Dall'altro lato di diminuire i costi di distribuzione riconvertendo gli automezzi a metano o a corrente elettrica, con produzione autonoma di energia elettrica, diminuendo nel contempo il proprio impatto ambientale. Per quanto riguarda il secondo aspetto si sta monitorando un prototipo di negozio self-service aperto a San Biagio di Callalta. Il negozio è aperto 24 su 24, il cliente attraverso un touchscreen sceglie il prodotto che attraverso un braccio meccanico consegna il prodotto al cliente. Il cliente può acquistare non solo il latte, ma buona parte dei nostri prodotti in catalogo. Il negozio self-service si trova su una buona zona di passaggio, ma è probabile che si possano trovare localizzazioni molto migliori, ad esempio in abbinamento con altri servizi self-service.

Il modello d'azienda

La cultura dell'imprenditore

I soci del Consorzio hanno una lunga esperienza sia nella produzione che nella commercializzazione del latte. La commerciale Franceschetto ha cominciato ad operare nella raccolta latte per la Polenghi Lombardo poco dopo la fine della 2° guerra mondiale e adesso siamo alla terza generazione. Anche l'az. agr. Franceschetto, gestita da cugini, ha una tradizione produttiva pluridecennale nell'allevamento di vacche da latte. Mentre l'allevamento Gegania è uno degli allevamenti veneti all'avanguardia nel miglioramento genetico delle bovine da latte.

Il clima aziendale e la formazione

I soci del consorzio hanno sempre creduto nel successo di questo progetto, in particolare la commerciale Franceschetto, per il suo rapporto più diretto col mercato. Questo ha favorito un confronto sereno sulle scelte da fare e un clima aziendale positivo, che inevitabilmente si è riversato favorevolmente anche verso i dipendenti e gli addetti alle vendite, che sono la quinta colonna del Consorzio. D'altra parte il Consorzio è sempre stato attento alla formazione del proprio personale, usufruendo ad esempio dei Fondimpresa. Negli ultimi anni la formazione è stata rivolta ad aumentare le competenze dei dipendenti nei rapporti col cliente, tecniche di vendita, gestione delle lamentale, formazione del call center, ecc. All'ampliamento della complessità organizzativa è aumentata la necessità di delegare funzioni operative e quindi a formare e a responsabilizzare il personale.

La finanza

Per quanto possibile il Consorzio ha basato la propria crescita sull'autofinanziamento, solo alcuni grossi investimenti degli ultimi anni hanno richiesto la par-

ziale copertura finanziaria tramite prestito bancario. La maggior parte dell'autofinanziamento è stato possibile ritardando la liquidazione delle spettanze dei soci, in particolare per il pagamento del latte.

Il controllo di gestione e l'informatizzazione

Il controllo dei costi e la gestione degli ordini è stato un punto critico fondamentale con cui il Consorzio si è confrontato abbastanza presto. Nei primi anni a mano a mano che cresceva si è reso conto che non si poteva commettere errori nella gestione degli ordini, ma che aveva aspetti di complessità non indifferenti. Solo per fare un esempio l'ordinativo multiplo *“yogurt alla fragola, ma se non disponibile al limone, ricordarsi poi di sospendere le consegne dall'al”*, ecc. All'inizio la informatizzazione era quasi rudimentale, ma arrivati a 2.000 clienti era necessario quasi due minuti per archiviare un pagato. Un primo passo avanti è stato fatto con un programma gestionale più efficiente, ma ancora non sufficientemente personalizzato per l'attività. Il vero salto di qualità è stato fatto con la transazione dalla lira all'euro. La soluzione attuale è avvenuta tramite la collaborazione con una ditta informatica specializzata in software che ha cucito addosso all'azienda il programma gestionale. L'efficienza di questo software personalizzato, sul quale si è investito molto anche in termini economici, ha permesso di spingere verso l'acquisizione di nuovi clienti, perché si era in grado di gestire quantitativi elevati di ordini e avere la completa tracciabilità e rintracciabilità dei nostri prodotti. Questo aspetto è molto importante per regolare i rapporti con i clienti nel caso di lamentele. Ad esempio si può sapere, se un litro di latte consegnato a Rossi ha dato dei problemi e si può risalire a quando è stato prodotto, dove è stato confezionato, se altri hanno segnalato problemi con quella partita, ecc. Inoltre il software, aspetto non secondario, garantisce la possibilità di fare imputazione sul registro dei pagamenti in tempi molto ridotti, perché operando con tanti clienti i movimenti sono tantissimi.

4.14 ORTOROMI SOC. COOP. AGRICOLA

Modello di business

OrtoRomi è nata circa 15 anni fa e velocemente si è imposta nel mercato della produzione orticola fresca specie nella IV gamma diventandone tra i leader a livello nazionale. I prodotti inizialmente 4-5, attualmente riguardano dieci varietà di insalata, e raggiungono le 300 referenze per mix di prodotti, packaging, grammatura ed etichetta. Oltre al prodotto fresco di I e IV gamma, vengono realizzate anche insalate pronte per il consumo (con condimento, posate e salviettina) e verdure pronte per la cottura. Prodotti che incontrano i bisogni di elevato conte-

nuto di servizio dei consumatori assommando facilità e velocità d'uso a qualità organolettiche e dietetiche. Il segmento di mercato della IV gamma negli ultimi anni ha conosciuto una crescita a doppia cifra ed è in grado ancora oggi, pur considerando l'attuale congiuntura economica, di segnare valori positivi superiori a molte altre produzioni alimentari. Tra gli elementi determinanti lo sviluppo di OrtoRomi si evidenziano le conoscenze informali legate alla frequentazione del mercato che hanno portato alla felice intuizione di orientarsi verso un mercato che all'epoca, inizio anni '90, era nuovo e che negli anni successivi si è ampliato enormemente con il cambiamento della società e delle abitudini di vita delle persone, decretando il successo per quelle aziende che per prime vi erano entrate.

Proporsi direttamente alla GDO presso le piattaforme produttori del mercato anziché affidare la merce per la commercializzazione a dei commissionari è stata la strategia vincente da subito seguita dall'azienda. I vantaggi ottenuti sono riconducibili ad una maggiore frequenza e relazione di contatti diretti con la Distribuzione Moderna, con l'offerta di un prodotto di buona qualità ad un prezzo che salta un anello della filiera i commercianti. Questi contatti diretti con i buyers acquirenti hanno permesso di soddisfare le richieste dei consumatori di miglioramenti qualitativi, di presentazione del prodotto e di confezionamento. Relazioni che hanno, almeno parzialmente, guidato lo sviluppo di OrtoRomi. Le richieste dei consumatori andarono presto oltre la stagionalità, cioè, il prodotto veniva richiesto anche nel periodo invernale. La necessità quindi di garantire una fornitura di alta qualità e standardizzata per tutto l'anno spinse alla produzione in coltura protetta e soprattutto a ricercare nuovi fornitori, alcuni diventati successivamente soci, in altre aree produttive, individuate nella zona della provincia di Salerno.

L'azienda

Nome	OrtoRomi società cooperativa agricola
Localizzazione	Via Piovega - Borgoricco (PD)
Prodotti	Insalate e altri prodotti dell'orto coltivati direttamente, preparati, puliti e commercializzati pronti per l'uso (prodotti di IV gamma)
Superficie in produzione	300 ettari di cui 70 in serra
Dipendenti	circa 300 (compresa la sede di Salerno)
Sito web	www.ortoromi.it
Elementi innovativi	Di prodotto (inserimento nel comparto delle insalatine da taglio di IV gamma), commerciale (presenza diretta sul mercato ortofrutticolo e rapporto diretto con GDO), gestionale/strategica: lavorare in rete e gestire la filiera (rapporti con i fornitori e la GDO)

Storia

L'azienda OrtoRomi nasce nel 1996, inizialmente nella forma di Srl (società a responsabilità limitata). I soci fondatori con una quota paritaria del 50%, sono Elio Pelosin e Rino Bovo. La società è il frutto di un percorso di collaborazione tra le due aziende agricole (Bovo e Pelosin), che si è consolidato negli anni con la frequentazione del mercato ortofrutticolo, un feeling caratteriale e di solida amicizia ancor prima che di duraturo rapporto di lavoro. Le origini delle due aziende, seppur simili, presentano delle diversità e degli aspetti peculiari. La storia dell'azienda Bovo, in particolare è emblematica: fino al 1989 Rino Bovo lavorava come tornitore in una officina meccanica assieme al fratello e al padre. Quest'ultimo era anche titolare di una piccola azienda agricola di circa 3 ettari. Oltre alle classiche produzioni cerealicole locali, mais soprattutto, l'azienda produceva anche tabacco 20 t di prodotto secco, su terreni in affitto, con un impegno che coinvolgeva i fratelli Bovo "a tempo perso", dopo l'attività lavorativa in officina.

Visto i discreti risultati economici conseguiti, nel 1989 i fratelli Bovo decisero di investire a tempo pieno nell'attività agricola, convertendo l'azienda verso le produzioni orticole classiche e le insalate da taglio. La scelta delle orticole fu dettata inizialmente da un tentativo di emulazione: tra i clienti dell'officina meccanica vi erano anche alcune aziende agricole confinanti, che spesso riferivano dei buoni risultati della vendita dei prodotti soprattutto fragole e orticole varie presso il vicino mercato ortofrutticolo di Padova. La scelta della produzione di insalate fu invece una felice intuizione, favorita anche dalla frequentazione del mercato ortofrutticolo.

Nel 2006 OrtoRomi srl si è costituita società cooperativa agricola. I motivi del cambiamento sono molteplici: ampliare la base sociale in vista di un ulteriore sviluppo e crescita dell'azienda, conseguire i finanziamenti messi a disposizione dall'Unione Europea con l'OCM ortofrutta (Organizzazione Comune di Mercato) per le OP (Organizzazioni dei Produttori) e non ultimo fruire di importanti vantaggi di tipo fiscale riservati alle cooperative agricole. La base associativa è salita quindi a 8 soci, alcuni dei quali ex fornitori; tuttavia cinque delle aziende agricole che compongono la società fanno ancora riferimento ai soci fondatori e alla loro cerchia parentale, che mantiene così di fatto il controllo della gestione e della strategia aziendale. Nel 2009 è stata creata una nuova cooperativa (Co. Ve.C.A., Cooperativa Veneto Campania Abruzzo) che raggruppa una serie di fornitori al fine di mantenere l'equilibrio tra materia prima di produzione propria e quella acquisita da terzi, che necessariamente deve vedere prevalere la prima sulla seconda. Attualmente il rapporto è 53% contro 47%, circa il 30% della materia prima utilizzata viene fornito dalle aziende agricole Bovo e Pelosin.

Nel 2009 l'azienda ha ripreso la crescita dopo il rallentamento registrato nel 2008: il fatturato è salito a circa 39 milioni di euro (+20% circa). Se si considera che nel 2003 il valore delle vendite era appena di 14 milioni di euro, la crescita media annua degli ultimi 5 anni è stata del 30%-40%. Attualmente l'azienda conta circa 300 dipendenti in gran parte la manodopera è straniera dell'est europeo. Dirigenti e quadri sono 25 unità. Recentemente si è attivata una riduzione di personale L'azienda supporta i propri collaboratori con varie forme di assistenza amministrativa. Vengono fornite inoltre garanzie o anticipi di conto in caso di stipula di finanziamenti o impreviste necessità di spesa e se necessario viene loro fornito un alloggio.

Le sfide del mercato

I concorrenti e il mercato

L'azienda è leader a livello nazionale nel settore dei prodotti di IV gamma posizionandosi al terzo posto per quota di mercato. Leader del comparto sono la multinazionale Bonduelle e l'azienda La Linea Verde entrambe nate nel nord ovest d'Italia ma con diversi stabilimenti produttivi in Italia e anche all'estero. Attualmente l'ambiente competitivo è molto affollato e agguerrito: se quindici anni fa, quando il mercato era in una fase iniziale di sviluppo, l'arena competitiva era costituita da 5-10 aziende, ora le aziende che offrono prodotti di IV gamma sono oltre 200. I leaders di mercato dispongono di una più ampia gamma di prodotti a marchio proprio non solo nell'ambito della IV gamma, ma anche di altre categorie commerciali, proponendo anche la V gamma (prodotti già pre-cotti), frullati e snack di frutta, dessert, conserve e surgelati. Con gli inseguitori invece, la competizione è più centrata sulla variabile prezzo, maggior qualità e servizio.

Il mercato dell'azienda è fortemente influenzato dal tipo di prodotto freschissimo, che presenta tempi di conservazione molto brevi con ridottissimi tempi di consegna imposti dai clienti della Grande Distribuzione. L'ampiezza geografica del mercato è quindi di fatto limitata in un raggio di circa 500 km dallo stabilimento di produzione. Per questo motivo, alle due originali sedi produttive situate in Veneto se n'è aggiunta un'altra in provincia di Salerno, che serve per le consegne del centro-sud Italia. Le vendite sono quindi concentrate prevalentemente in Italia, soprattutto nel centro-nord, e in misura più limitata all'estero (Germania, Ungheria, Cecoslovacchia). I clienti sono prevalentemente costituiti dalle principali insegne della Distribuzione Moderna: Selex, Despar, Gruppo Pam, Auchan, Lidl Italia, Alì, Unicomm.

Il marchio aziendale è sufficientemente conosciuto e riconosciuto dai consumatori che acquistano prodotti di IV gamma, tuttavia la produzione a marchio private labels costituisce una parte rilevante delle vendite, che sfiora il 50%. La produzione a marchio privato se da un lato è necessaria per saturare la capacità produttiva, dall'altro è imposta per poter accedere alla vendita nella Distribuzione Moderna. Le numerose certificazioni di cui è titolare l'azienda (Sistema Qualità, Globalgap, volontaria di prodotto da produzione integrata, rintracciabilità di filiera) sono ormai un prerequisito necessario in quanto richiesto dai clienti per poter essere ammessi tra i fornitori. Sta per essere conseguita un'altra certificazione (secondo gli standard IFS-BRC) necessaria per poter accedere al mercato distributivo francese e tedesco.

La filiera e le reti di imprese

I titolari Bovo e Pelosin, unitamente ad altri produttori della zona, furono tra i promotori del Consorzio Freschissimi che aveva l'obiettivo primario di valorizzare i prodotti, far decollare il mercato delle baby-leaf (insalatine). Da aspetti prettamente tecnici di coltivazione in poco tempo si attivarono varie iniziative di promozione comune attraverso la partecipazione a fiere, produzione di materiale promozionale e altro per promuovere e veicolare l'immagine del prodotto fresco di IV gamma. Tuttavia l'orientamento a gestire le vendite con un unico marchio comune del Consorzio ha determinato la fuoriuscita delle due aziende, che nel frattempo avevano dato vita ad OrtoRomi. Quando quest'ultima si è venuta a trovare nella possibilità di crescere si rese necessario trovare dei fornitori che garantissero una elevata qualità standardizzata di prodotto, un ampliamento e completezza di gamma e la copertura della fornitura alla GDO durante tutto l'anno. Alcuni di essi furono individuati nella provincia di Salerno. Il rapporto instaurato con i fornitori in filiera non è esclusivamente commerciale, di acquisto e vendita, ma di tipo collaborativo con trasferimento di know-how, condivisione di informazioni sulle modalità produttive e supporto tecnico con l'ausilio di agronomi inviati nelle aziende fornitrici. Questo tipo di rapporto, consolidatosi negli anni, era ed è nell'interesse di tutti: OrtoRomi si garantiva una fornitura secondo i propri parametri qualitativi, e i fornitori uno sbocco commerciale certo e costante. Alcuni fornitori oggi sono entrati nella base associativa. Anche con la GDO il rapporto, regolamentato con contratti generalmente a cadenza annuale, non è mai stato meramente di fornitura. La GDO è vista come un soggetto con cui collaborare e OrtoRomi ha costantemente cercato di valorizzare, con il lavoro dei reparti di ricerca e sviluppo e marketing, le informazioni ricevute, specie sui gusti e bisogni dei consumatori. Così al continuo miglioramento della produzione in campo con ad esempio prove di irrigazione con l'ozono per ridurre i residui, si associano sviluppo nella fase industriale con esperienze per ottenere una maggiore durata del prodotto attraverso lo scarto di quello troppo maturo e abbandonato dell'utilizzo del cloro nella fase di lavaggio.

Il modello d'azienda

La cultura e la formazione

Una cultura del lavoro, proveniente dalla grande tradizione contadina veneta, e una formazione costruita sulla pratica, sul fare assieme, sulle esperienze che insegnano, mantengono ancora l'agire aziendale molto legato agli aspetti produttivi. La formazione del personale di alto livello, ormai quasi del tutto di tipo formale e scolastica, non ha ancora "scardinato" un orientamento di base legato "al fare":

pur essendo presente una costante attenzione al mercato. Nel 2009 è avvenuto un passaggio importante nell'organizzazione aziendale interna: i soci fondatori hanno delegato a managers l'attività di gestione amministrativa, commerciale e del personale consolidando così la struttura aziendale nelle funzioni di produzione, qualità, ricerca e sviluppo e marketing. Si è così cercato di costruire l'anello di collegamento che integri il "fare" con il "pensare", soprattutto in chiave strategica e di futuro sviluppo aziendale. Sempre nel 2009 è stata introdotta una analitica attività di gestione e controllo. È stata, questa, un'altra scelta vincente che permette un monitoraggio mensile dell'andamento delle vendite, una efficiente programmazione delle fasi di produzione e lavorazione con tempi di consegna dall'ordine di poche ore riducendo al minimo i tempi morti e le interruzioni nello stabilimento di lavorazione.

Sfide per il futuro

L'attenzione dell'azienda ora è focalizzata sulla realizzazione della nuova sede produttiva unificata a Borgorico, dismettendo quelle attuali localizzate nei due stabilimenti di Loreggia e Camposampiero. In questo modo si ritiene di poter conseguire quella razionalizzazione della produzione e riduzione dei costi fissi necessarie per poter essere più competitivi sulla variabile prezzo. I vantaggi si amplierebbero anche dal lato delle vendite infatti un nuovo stabilimento di produzione unificato e dotato di impianti di lavorazione automatizzata permette di ridurre i costi del personale e di raddoppiare l'attuale capacità produttiva e così acquisire nuovi clienti tra i più importanti gruppi distributivi italiani.

Se all'inizio dell'avventura il successo si può ricondurre al soddisfacimento delle richieste di un segmento di mercato oggi la situazione e in rapido cambiamento. Sono infatti entrati sul medesimo mercato molti altri produttori. OrtoRomi quindi ha necessariamente dovuto continuare ad investire e a innovare sperimentando e seguendo percorsi di difficile replicabilità per poter mantenere un vantaggio competitivo sulle altre aziende del settore. Si è sviluppata una solida linea di produzione per le private labels, quasi il 50% della produzione, si commercializzano prodotti di insalate combinati con vari prodotti tipici nazionali, si intensifica la ricerca per aumentare la shelf life dei prodotti. Il nuovo lo si è anche ricercato nel sistema gestionale dell'impresa. La crescita veloce e consistente ha imposto una organizzazione e strutturazione delle funzioni aziendali che ha integrato la componente familiare con le capacità manageriali di figure professionali acquisite all'esterno. Scelte strategiche, miglioramento continuo e innovazione, rete e filiera, autofinanziamento sembrano essere premianti: nel 2009, ricordiamo anno di crisi, OrtoRomi ha infatti conseguito un incremento delle vendite di circa il 20%.-

4.15 PADANA ORTOFLORICOLTURA DEI F.LLI GAZZOLA

Il modello di business

Giovani piante, ancora giovane piante...solo giovani piante. È riassumibile in questo il business del Gruppo Padana. L'azienda è *una realtà leader* (a livello nazionale), *in continua evoluzione, che lavora per la floricoltura del futuro.*

L'azienda

Nome	Gruppo Padana ortofloricoltura dei F.Lli Gazzola s.s.
Localizzazione:	Paese (Treviso)
Prodotti:	giovani piante
Produzione:	Centinaia di milioni di giovani piante orticole e floricole
Dipendenti:	circa 140 dipendenti, di cui circa il 40% fissi
Sito web:	http://www.gruppopadana.com
Elementi innovativi:	Innovazione tecniche e tecnologia di produzione Innovazione di prodotto (packaging)

La storia

La storia dell'azienda Gruppo Padana ha inizio nel 1989, quando i due fratelli Gazzola, Paolo e Giorgio, rilevano l'azienda agricola del padre. Prima di allora, la storia racconta di un'azienda che a partire dal 1970 si dedica all'allevamento bovino e alla produzione di orticole. Fin da subito viene realizzato un primo tunnel per realizzare il seminato delle piantine orticole da utilizzare come autoconsumo per la successiva coltivazione. L'evoluzione è stata una conseguenza del fatto che, seminato per seminato, le piantine che avanzavano oltre a quelle utilizzate dall'azienda, per non essere eliminate venivano vendute alle altre aziende agricole della zona. Il titolare aveva perciò visto in questo una facile integrazione del reddito agricolo, tanto da affiancarvi, agli inizi degli anni '80, la produzione di giovani piante floricole: anche in questo caso si trattava di una produzione che in parte serviva per la successiva coltivazione florovivaistica in azienda e in parte veniva ceduta ad altri floricoltori professionalmente impegnati nel settore.

Nel 1989 i fratelli Paolo e Giorgio subentrano al padre, rilevando da esso l'azienda agricola (e poter così usufruire anche dei contributi regionali per il primo insediamento) e decidono di puntare esclusivamente sulla produzione di giovani piante, abbandonando invece la realizzazione del prodotto finito (orticolo e floricolo) e dell'allevamento. È questo un punto di svolta fondamentale per l'azienda, per la quale, se fino ad allora l'attività era suddivisa abbastanza equamente tra giovani piante (40-50% della produzione) e piante finite per la parte rimanente, inizia un percorso che la porterà, a fine anni novanta, a operare esclusivamente nella produzione di giovani piante orticole e floricole. Dal 1990 dunque l'azienda ha avuto un costante sviluppo, acquisendo di anno in anno nuovi terreni in proprietà, costruendovi serre e sviluppando parallelamente il mercato di vendita dapprima in Italia e poi anche all'estero dotandosi di un paio di agenti di vendita in più ogni anno.

Se nel 1989 l'azienda si sviluppava su un'area di circa 30.000 mq di cui circa 15.000 mq occupati da serre, nel 2000 la superficie in coltura protetta raggiungeva i 35.000-40.000 mq e nel 2008 ha toccato i 100.000 mq (10 ha) in un unico corpo aziendale. Inoltre l'azienda coltiva anche altri 30 ha a seminativi (mais, soia, frumento,). Di pari passo, nel corso degli anni, i risultati economici ottenuti sono stati "sensazionali": il fatturato è passato da alcune centinaia di migliaia di euro nel 1989 agli oltre dieci milioni di euro degli ultimi anni.

L'obiettivo, la mission, è quella di *fornire ai floricoltori un riferimento certo per soddisfare le loro esigenze: una superficie coltivata di circa 100.000 mq di serre e una tecnica colturale all'avanguardia sono il presupposto per ottenere produzioni di grande qualità.* (il corsivo è tratto dal sito internet dell'azienda). Le parole "evoluzione, innovazione e ambiente", sono caratteristiche che ritornano con riferimento anche per l'azienda Gruppo Padana.

La leadership

L'inserimento in catalogo di sempre nuove varietà di successo unito all'introduzione di contenitori adatti a soddisfare sempre meglio le esigenze di automazione dei clienti pongono il Gruppo Padana in una posizione unica nel panorama florovivaistico italiano. (adattato dal sito internet dell'azienda). In effetti l'azienda è leader in Italia per quanto riguarda l'ampiezza dell'assortimento, con una gamma di prodotti offerti vastissima. È questo dunque uno dei punti di forza dell'azienda, che riesce a mantenere anche un ottimale rapporto qualità/prezzo grazie alla continua tensione verso l'innovazione. È questo l'altro punto di forza dell'azienda: *l'alta qualità delle piantine del Gruppo Padana è il risultato di un attento lavoro di ricerca e sviluppo di tecniche di coltivazione all'avanguardia messe a punto da agronomi qualificati, anche con l'ausilio di sofisticate attrezzature elettroniche. Gli impianti di produzione sono supportati da apparecchiature modernissime in grado di controllare irrigazione, luce, temperatura, concimazione, trattamenti con agrofarmaci ecc. sempre sotto la supervisione diretta dei responsabili dei vari settori.* Ma la capacità di innovare non riguarda solo le tecniche di coltivazione: anche *i contenitori in cui vengono coltivate le piantine per essere poi trapiantate hanno oggi grande importanza per l'economicità e il successo delle operazioni di trapianto, in particolare se vengono effettuate con le moderne attrezzature automatiche. Il Gruppo Padana ha sviluppato e brevettato "Star Tray", un nuovo tipo di cassetta in plastica, in grado di soddisfare le esigenze del floricoltore. L'ampia sperimentazione effettuata e le testimonianze dei floricoltori hanno messo in evidenza come le piantine così coltivate attecchiscano più rapidamente nel nuovo substrato, anche grazie all'abbondante presenza di radici giovani. Il particolare disegno degli alveoli a forma troncoconica con scanalature ai quattro angoli evita la formazione del "nido" di radici e agevola le operazioni di trapianto, mentre l'ampio foro circolare sul fondo facilita il drenaggio.* (la parte in corsivo è tratta dal sito internet dell'azienda).

Le sfide del mercato

Crescita del mercato, rete di vendita e concorrenti

A partire dal 2000 l'azienda ha iniziato ad ampliare la propria area di vendita anche al di fuori del territorio nazionale, sviluppando il mercato estero a partire dalla Slovenia e dall'Austria, in misura minore anche in Spagna, Germania, Grecia e Medio Oriente (Libano) e in una fase successiva anche nell'Est Europa (Croazia e Romania). Il Gruppo Padana è quello che probabilmente, a livello nazionale, dispone della più ampia rete di vendita: attualmente essa è costituita da circa 35-40 agenti di vendita plurimandatari, di cui una decina operativi con l'estero. La gestione commerciale (e la produzione, di conseguenza) viene programmata settimanalmente, durante l'anno poi vengono effettuati degli incontri con tutta la forza vendita che durano 2-3 giorni per valutare i risultati e riprogrammare gli obiettivi. Il nuovo accordo commerciale stipulato e le prospettive di crescita fanno prevedere un ulteriore aumento della rete di vendita nei prossimi anni, con circa 15 nuovi agenti operativi. Oltre a questo l'azienda partecipa a fiere del settore dove presenta la propria realtà e chiude contratti di fornitura con i clienti. L'azienda risente della concorrenza in maniera attenuata: i concorrenti infatti possono essere molto competitivi su alcuni prodotti o su alcuni mercati, ma l'ampiezza del mercato e dell'assortimento permette all'azienda di proporsi in posizione di forza verso i potenziali clienti, potendo garantire loro una serie di vantaggi che i concorrenti non sono in grado di offrire.

Il modello d'azienda

Organizzazione del personale, formazione, informatizzazione e controllo di gestione

L'azienda arriva ad occupare fino a 140 dipendenti: di questi però solo una sessantina sono fissi per tutto l'anno, mentre i rimanenti sono stagionali. Circa la metà dei dipendenti sono stranieri, di varie provenienze: l'azienda si è attivata con un apposito ufficio che fornisce assistenza e supporto per favorire l'inserimento lavorativo e sbrigare le pratiche amministrative richieste. Il clima aziendale è generalmente buono: la gran numerosità e l'organizzazione dell'azienda per settori rende difficile il rapporto personale quotidiano con tutti, per questo periodicamente vengono organizzate delle cene aziendali. Per quanto riguarda l'organizzazione dell'azienda e del lavoro, l'organigramma vede ai vertici i due titolari, i fratelli Gazzola Paolo e Giorgio, che si occupano il primo prioritariamente degli aspetti commerciali, il secondo della produzione. Paolo in particolare, segue i rapporti con la clientela, l'ufficio commerciale, spedizioni e amministrazione (personale,

contabilità, gestione e controllo,); la produzione invece è organizzata per responsabili di produzione e di prodotto. Tutta l'attività aziendale viene controllata con un software gestionale aziendale, che collega tutte le varie funzioni in maniera informatizzata: in base agli ordini inseriti viene programmata la produzione settimana per settimana. La produzione rappresenta quindi un magazzino che viene continuamente “svuotato” dalle spedizioni, chiudendo il ciclo di lavorazione e riattivando la produzione sulla base dei nuovi ordini. L'informatizzazione dell'azienda è quindi molto elevata: tutte le fasi della produzione sono costantemente monitorate con i più moderni sistemi di controllo elettronico computerizzato.

La rete di rapporti

La costante tensione verso il miglioramento ha portato l'azienda ad instaurare molteplici relazioni con università, istituti ed enti, con i quali vengono sviluppati progetti di ricerca su vari ambiti di indagine (controllo biologico su infestanti e parassiti, substrati, prove varietali,...). Con i fornitori vengono mantenuti formali rapporti commerciali e anche con i concorrenti, nonostante il rapporto veda spesso l'azienda in una posizione di forza, vengono mantenuti corretti rapporti concorrenziali, anche fornendo materiale quando un concorrente ne fosse temporaneamente sprovvisto. Le relazioni con i clienti sono complicate dalla loro tipologia (per il 95% l'azienda serve direttamente piccoli-medi produttori florovivaistici, mentre per il rimanente 5% si tratta di commercianti e grossisti) e dall'elevato numero di contatti (il parco clienti si aggira sulle 8-10.000 unità). Con essi vengono organizzate periodicamente visite presso la sede aziendale, per presentare al meglio le proprie strutture e i prodotti offerti. Oltre ad un prodotto con un vantaggioso rapporto qualità/prezzo e ad un ampio assortimento, l'azienda fornisce ai clienti un servizio di consegna della merce che garantisce il mantenimento delle ottimali condizioni ambientali. Circa il 25-30% dei clienti viene a prendersi direttamente il prodotto (prevalentemente florovivaisti con sede in regione Veneto o di altre regioni italiane che sfruttano i viaggi di ritorno dopo una consegna), mentre al rimanente 70% la consegna viene effettuata con mezzi di vettori terzi. L'azienda dispone anche di quattro camion di proprietà, che vengono utilizzati per i casi di emergenza.

Il futuro: ancora crescita

Dopo alcuni anni di stasi nell'ampliamento strutturale, dal 2008 l'azienda sta realizzando una nuova infrastruttura su un'area di circa 5 ha, di cui 2,5 ha saranno occupati da serre per la produzione mentre i rimanenti 2,5 ha saranno destinati ad uffici, centro logistico per movimentazione merci e servizi; su questa parte della struttura sarà realizzato un impianto fotovoltaico da 5,2 Mw di poten-

za. La strategia aziendale è stata quella di dare una caratura europea all'impresa: essa infatti ha potuto migliorare notevolmente la propria visibilità ed immagine aziendale, con la prospettiva di un notevole aumento della capacità produttiva. Tutto ciò ha permesso all'azienda di chiudere degli accordi commerciali per sviluppate reti di vendita in grado di coprire il mercato tedesco, svizzero, belga, olandese e francese, e nel breve-medio termine di entrare anche nel mercato di altri paesi dell'area del Mediterraneo (Turchia, Israele, Egitto, Tunisia). A ciò contribuisce sicuramente anche l'acquisizione di Resteya, un'azienda agricola attiva nel medesimo campo di produzione (giovani piante) e che aveva avuto notevoli difficoltà finanziarie negli ultimi anni. Con questa acquisizione, il Gruppo Padana diventa un'azienda con 28 ha di serre coperte e attrezzate per la produzione. Attualmente le vendite all'estero rappresentano il 15-18% del fatturato; l'obiettivo ambizioso dei prossimi anni è quello di aumentarle fino a raggiungere una quota di fatturato estero del 50% sul totale, mantenendo nel contempo il mercato nazionale.

4.16 PALADIN S.P.A.

Il modello di business

L'azienda Paladin produce vini da circa mezzo secolo, prima come attività industriale di trasformazione, successivamente anche come azienda agricola. Dal background industriale della famiglia Paladin deriva una mentalità manageriale che si esprime con un forte orientamento al mercato e agli investimenti che hanno portato dapprima al radicamento dell'azienda nel territorio del Lison-Pramaggiore, che rappresenta tuttora il *core business* del gruppo, e in seguito all'acquisizione di aziende fuori regione in aree tradizionalmente vocate alla viticoltura allo scopo di diversificare l'offerta e l'attività produttiva.

I prodotti dell'azienda si caratterizzano generalmente per un buon livello qualitativo e un ottimo rapporto qualità/prezzo, ma obiettivo primario è il conseguimento dell'eccellenza attraverso il controllo e il miglioramento continuo del processo produttivo e un marketing attento al rapporto diretto con il consumatore.

La leadership

Il 60% del prodotto viene venduto in Italia, il 40% all'estero. L'azienda esporta in 35 Paesi, soprattutto in Europa (Germania, Svizzera, Belgio, Olanda, Danimarca, Norvegia, Polonia, Giappone, dove è presente da oltre 10 anni, ecc.) e sta investendo per potenziare le vendite negli Stati Uniti e in Brasile, dove si ritiene vi possano essere buone opportunità di sviluppo. Si guarda con interesse anche

L'azienda

Nome	Paladin S.p.a.
Localizzazione	Via Postumia 12 – Annone Veneto (VE)
Prodotti	4 marchi aziendali e 47 tipologie di vino
Produzione annuale	1,8 milioni di bottiglie
Dipendenti	60 come gruppo
Sito web	www.paladin.it

La storia

La produzione di vino diventa attività primaria per l'azienda Paladin dal 1962. In origine si tratta di un'azienda che acquista e trasforma le uve. Diventerà azienda agricola nel 1977, anno in cui vengono acquistati i primi terreni ad Annone Veneto (VE) e nasce la "Bosco del Merlo". Nel 1985 viene inaugurata la nuova cantina modernamente attrezzata. Ulteriori investimenti vengono realizzati alla fine degli anni '90 portando l'azienda a 100 ettari di vigneto nel territorio della DOC Lison-Pradagnone. Nel 2001 viene inaugurata la nuova sede in una villa antica di concezione palladiana. Nel 2004 viene acquisita l'azienda Vescine in Toscana, nel cuore del Chianti classico, attiva sia nella produzione enologica che nella ricezione e ristorazione, mentre nel 2008 viene acquisita un'azienda vitivinicola in Franciacorta (in provincia di Brescia) per la produzione di vino spumante. Il gruppo Paladin è pertanto presente con i suoi vigneti in 3 regioni italiane: 100 ettari in Veneto, 24 in Lombardia e 15 in Toscana. Gli enologi interni sono coordinati dal Prof. Leonardo Valenti, docente di viticoltura ed enologia presso l'Università Statale di Milano.

Il gruppo è costituito da 2 società: la Paladin spa (industriale) e la Bosco del Merlo (agricola). I marchi aziendali sono 4: Paladin, Bosco del Merlo, Vescine e Castello Bonomi.

alla Russia, mentre in Cina e Corea le vendite sono ancora esigue. In Italia i vini sono venduti soprattutto nel canale ho.re.ca. La commercializzazione avviene attraverso una rete di 60 venditori con i quali esiste un rapporto diretto che consente un controllo preciso delle vendite. E' in corso di realizzazione un progetto per la vendita direttamente al privato. Il rapporto diretto consentirà di chiudere meglio la filiera e recuperare valore aggiunto. Nell'approccio con il mercato l'azienda considera particolarmente importante il confronto con il cliente, allo scopo di capirne le esigenze ed essere ricettivi alle eventuali critiche. Il calo dei consumi ha infatti indotto a instaurare un dialogo con il consumatore per fidelizzarlo e renderlo partecipe alla mission aziendale. Nella sede di Annone Veneto esiste un'ampia struttura per la degustazione che attrae enoturisti, molti dei quali provenienti dagli alberghi delle vicine località turistiche del litorale e di Venezia, e che ospita eventi e manifestazioni. In particolare, ogni anno vengono organizzate almeno 4 domeniche di cantine aperte.

Le sfide del mercato

L'impegno per la qualità

La ricerca della qualità si basa essenzialmente sul motto “bere meno per bere meglio”. L'obiettivo è quindi quello di elevare il livello qualitativo allo scopo di offrire al consumatore dei prodotti gradevoli, riconoscibili, che siano espressione del territorio e in grado di dare emozioni e farsi ricordare. Lo spazio da occupare nel mercato è quindi quello dell'alta qualità ad un prezzo adeguato. La crescita qualitativa parte innanzitutto dal vigneto sia mediante la scelta oculata dei vitigni (tra i quali anche prodotti innovativi come il Malbec, un rosso particolarmente morbido, di ampio consenso, che viene servito alla stessa temperatura del bianco), sia mediante il controllo delle tecniche agronomiche. Le rese mediamente non superano i 130 q/ha per i vini giovani e i 60-70 q/ha per i vini da invecchiare.

Come l'azienda si presenta

I nostri vini nascono da terreni tenaci, da uomini che hanno nel cuore la capacità di saper ascoltare la natura, da lunghe esperienze e da grandi passioni. Con questo impegno vogliamo essere buoni ambasciatori del territorio e della produzione del vino italiano nel mondo. Le Cantine Paladin - Bosco del Merlo sorgono proprio al confine tra Veneto e Friuli, dove le due culture regionali si sono incontrate e fuse. Qui, lungo l'antico percorso della strada consolare Postumia, sulle argille calcaree formatesi durante l'ultima glaciazione ad opera del fiume Tagliamento, sono posti a dimora i vigneti, adottando le più moderne tecniche viticole. www.paladin.it

L'azienda agricola Bosco del Merlo rappresenta l'orgoglio della famiglia Paladin, il risultato di un impegno che continua e si rinnova, un'espressione di amore e passione per la terra e i suoi frutti. www.boscodelmerlo.it

Il Borgo di Vescine è decisamente un hotel fuori dal comune. L'atmosfera suggestiva, la pace e la serenità, la sensazione che il tempo si fermi sono caratteristiche che fanno di Vescine una meta irrinunciabile. La cantina di Vescine è situata a Castelvecchi, borgo fortificato dell'XI secolo, una tra le località più storiche e incantevoli del Chianti Classico. www.vescine.it

Castello Bonomi, unico Château della Franciacorta, sorge maestoso a 275 m s.l.m. sulle pendici del Monte Orfano, nel comune di Coccaglio. Con i suoi 24 ettari di splendidi vigneti sviluppati a gradoni, tutti recintati e circondati da un parco secolare, rappresenta l'eccellenza di questi luoghi, punteggiati di piccoli borghi e antichi palazzi carichi di storia e fascino. www.castellobonomi.it

Il modello d'azienda

La cultura aziendale e la formazione

L'azienda conserva una forte connotazione familiare, considerando che dei 4 fratelli Paladin 3 sono attivi in azienda: Carlo si occupa della produzione e della direzione generale, Roberto delle vendite in Italia, Lucia delle vendite all'estero e della comunicazione. Il gruppo conta complessivamente 60 dipendenti, ai quali è richiesta la disponibilità a crescere professionalmente e a investire tempo nella formazione. Tutti i dipendenti, anche gli amministrativi, hanno seguito un corso di sommelier allo scopo di capire che cos'è il vino e come deve essere presentato al cliente. Il processo produttivo è sottoposto a controllo in modo quasi maniacale attraverso un efficiente sistema di tracciabilità e riunioni periodiche del personale per migliorare la qualità e la sicurezza. Esiste un sistema di qualità interna per valutare il processo produttivo mediante analisi e misurazioni e per apportare miglioramenti continui. L'azienda è oggi impegnata nell'elaborare il bilancio carbonico dell'attività produttiva: nell'azienda in Franciacorta l'impegno per l'ecosostenibilità si traduce nel controllo delle emissioni di CO₂ e nel bilancio carbonico, e presto tali pratiche verranno estese a tutte le aziende del gruppo. A premiare la dedizione della famiglia Paladin vi sono i numerosi riconoscimenti ottenuti nei più prestigiosi concorsi enologici nazionali ed internazionali. L'ultimo ambito premio è il Trofeo Speciale ottenuto dal Sauvignon Turrano Bosco del Merlo al Concours Mondial du Sauvignon, con il quale il Turrano è stato riconosciuto come uno dei migliori Sauvignon del mondo. I vini Paladin, Bosco del Merlo, Vescine e Castello Bonomi sono presenti da molti anni nelle principali guide italiane e molti di essi sono stati scelti a rappresentare l'eccellenza del territorio nelle più importanti manifestazioni italiane ed estere ed hanno accompagnato con successo i piatti preparati dagli chef in noti programmi di reti televisive nazionali.

4.17 PERLAGE S.R.L.

Il modello di business

L'azienda "Perlage" srl. ha impostato la propria attività sulla produzione di vino biologico e la continua ricerca di prodotti innovativi per venire incontro ai gusti e alle esigenze di quella quota di consumatori che richiede dai prodotti salubrità e rispetto dell'ambiente. Quando nel 1985 l'azienda ha deciso di convertire la produzione di uva da convenzionale a biologica esistevano in zona altre piccole realtà di agricoltura biologica, ma è stata la prima a trasformare e imbottigliare vino biologico. L'innovazione di prodotto è uno dei fattori principali di successo

dell'azienda: tra i vini commercializzati vi sono il primo spumante Prosecco biologico, il primo spumante Prosecco biodinamico e il primo spumante Prosecco senza solfiti (che sta ottenendo un notevole successo). Di recente è stato presentato, in prima assoluta, uno spumante Incrocio Manzoni prodotto con metodo classico, che è nato come tesi di laurea ed è diventato prodotto industriale. L'innovazione è anche sul packaging: l'azienda commercializza un tipo di Prosecco con il tappo a vite interamente riciclabile, molto apprezzato all'estero. La ricerca e l'affinamento di nuovi prodotti e nuovi modi di presentarli sono stati determinati anche dall'esigenza di rispondere a specifiche esigenze della clientela soprattutto estera. Clientela intesa sia come consumatore finale sia come cliente commerciale (GDO, ho.re.ca).

L'azienda

Nome	Perlage srl
Localizzazione	Farra di Soligo (Treviso)
Prodotti	vino da agricoltura biologica e biodinamica
Produzione annuale	1,2 milioni di bottiglie
Dipendenti	10
Sito web	http://www.perlagewines.com
Elementi innovativi	Innovazione di prodotto (vini biologici) Orientamento al mercato (vini creati "su domanda") Copertura di più segmenti della filiera Creazione di una rete di fornitori e di produttori Cultura d'azienda

La storia

Nasce come un'azienda di famiglia di 7 ettari dedita alla produzione di latte e vino. Negli anni '70, abbandonato l'allevamento, si specializza nella produzione vitivinicola. Nel 1985, con il passaggio della gestione ai figli del titolare, nasce la società "Perlage" srl. L'azienda nel frattempo è stata interamente convertita alla coltivazione biologica di uva da vino. La conversione alla produzione biologica inizia nel 1981 con le prime prove su 6.000 mq. La conversione non è stata facile: all'inizio la produzione è crollata ed è stato difficile garantire la sanità delle uve; c'era poca bibliografia disponibile, a parte qualche pubblicazione francese, e le sperimentazioni sono state fatte in azienda. Tuttavia le motivazioni di tutela dell'ambiente e della salute (innanzitutto per gli stessi titolari) hanno prevalso. La scelta del biologico è stata quindi soprattutto di tipo ideologico, non di tipo economico. Ci si è però accorti presto che producendo biologico era possibile ottenere dei risultati positivi anche dal punto di vista economico. Con la conversione i costi sono aumentati del 30% ma questi venivano interamente recuperati dai maggiori prezzi di vendita, anche perché in quegli anni era possibile ottenere delle buone marginalità, mantenute nel tempo anche attraverso l'innovazione di prodotto che è divenuto uno dei fattori principali del successo dell'azienda.

La leadership

Fin dall'inizio l'azienda ha scelto di coprire più passaggi della filiera, dalla produzione dell'uva alla vendita del vino, superando i limiti rappresentati dalle dimensioni aziendali. A metà degli anni '90, con la nuova normativa comunitaria, l'accesso ai contributi alle produzioni biologiche e il perfezionamento delle tecniche, l'agricoltura biologica ha iniziato a diffondersi e per l'azienda è stato possibile creare una rete di produttori da cui acquistare le uve, diventando il punto di riferimento nella zona per la trasformazione e commercializzazione del vino biologico.

Attualmente l'azienda agricola di famiglia fornisce a "Perlage srl" il 20% delle uve, il resto è acquistato da fornitori esterni, sia locali che del centro Italia.

L'azienda è cresciuta mediamente almeno del 5% ogni anno e la crescita è stata interamente autofinanziata. E' stata posta molta attenzione alla gestione finanziaria, per cui la crisi del 2009 è stata gestita senza particolari sofferenze, mediante mutui a lungo termine. Per il futuro sono previsti ulteriori investimenti.

Le sfide del mercato

L'internazionalizzazione

La Perlage vende all'estero circa l'80% del prodotto aziendale intessendo rapporti con 17 Paesi. I primi clienti sono stati i tedeschi, contattati attraverso la partecipazione alla fiera Biofach di Norimberga. In Italia non c'era ancora un mercato di prodotti biologici, mentre in Germania alla fine degli anni '80 si stava creando una rete di venditori e di consumatori attenti a questi prodotti. Nel 1998 si è aperto un altro mercato molto importante: quello inglese. Mentre in Germania il prodotto è venduto da grossisti che lavorano con una rete di negozi specializzati, in Inghilterra la vendita è realizzata tramite la GDO che ha creato dei settori dedicati ai prodotti biologici. Per vendere alla GDO l'azienda ha analizzato il mercato e definito l'offerta più adatta. Sono stati individuati 2 vini locali idonei per quel mercato (Pinot grigio e Merlot) e 2 vini da altre regioni (un Sangiovese delle Marche e un bianco a base Trebbiano dell'Abruzzo). Il successo è stato subito notevole e la quantità venduta ha raggiunto i 6.000 ettolitri. Su richiesta della stessa GDO sono stati prodotti anche dei vini particolari "english style", con la collaborazione di enologi australiani e neozelandesi, allo scopo di soddisfare il gusto del consumatore inglese che preferisce un prodotto morbido, avvolgente, senza spigolosità, facile da bere. Nel 2009 il mercato inglese ha subito più di altri gli effetti della crisi economica e l'azienda ha visto ridurre di un terzo il fatturato delle vendite, a favore di prodotti a minor prezzo (la GDO inglese si è orientata all'importazione di vino ungherese venduto a 10 sterline per 3 bottiglie). A tale situazione ha contribuito anche la debolezza della sterlina nei confronti dell'euro. L'arretramento sul mercato inglese ha indotto l'azienda

a ricercare altri mercati, in particolare i Paesi del nord ed est Europa (soprattutto la Repubblica Ceca) e di consolidare la penetrazione negli Stati Uniti e in Giappone, dove la vendita avviene tramite importatori. Pur essendo ancora minoritaria, la commercializzazione sul mercato nazionale è in crescita (+18% nel 2009) e riguarda soprattutto i negozi biologici e la ristorazione. La Germania continua a essere il mercato quantitativamente più importante. Sui mercati esteri i concorrenti per il vino biologico sono soprattutto i produttori francesi. Questi producono generalmente vini diversi e a prezzi più elevati, anche perché i vigneti italiani sono mediamente più produttivi di quelli francesi. Vi è quindi la possibilità di vendere vini con un buon rapporto qualità/prezzo. Gli investimenti realizzati dalla Perlage hanno consentito all'azienda di aumentare la qualità del vino prodotto e di concorrere ad armi pari con i produttori di vino non biologico. All'inizio il consumatore di vino biologico era attento solo all'aspetto salutare, poi è cresciuta l'attenzione anche sugli aspetti qualitativi e l'azienda si è adeguata migliorando la qualità dei vini, ottenendo premi e riconoscimenti (tra i quali i due bicchieri della guida del Gambero rosso).

Come l'azienda si presenta

Mission di Perlage

La prima responsabilità di Perlage è verso il consumatore. Tutti i prodotti di marchio Perlage sono certificati e garantiscono la massima qualità del vino. Perlage garantisce che la qualità dei suoi prodotti non verrà mai sottomessa alle leggi di mercato perché un prodotto non può essere al di sotto dello standard qualitativo che ci proponiamo. Vogliamo offrire al consumatore la garanzia di un prodotto biologico genuino, certificato, con attenzione al prezzo ma sempre coerente con gli obiettivi qualitativi prefissati. La seconda responsabilità di Perlage è verso tutta la società. La coltivazione biologica promossa da Perlage mira alla limitazione dei trattamenti chimici nocivi per la pianta, la terra, l'aria e l'acqua. Gli elementi che circondano la collina devono essere salvaguardati perché sono parte integrante di un territorio rimasto intatto per millenni e che permette il benessere e la salute dei cittadini.

La terza responsabilità di Perlage è nei confronti di tutti gli stakeholders dell'impresa, dai nostri fornitori ai nostri distributori a cui offriamo la garanzia di un servizio affidabile e di una collaborazione durevole, le associazioni e le scuole che supportiamo e che ci supportano e che ci danno sempre nuove competenze per crescere e migliorare, le amicizie coltivate in anni di passione per il vino e per la cultura che lo circonda, le famiglie che apprezzano il bere che fa bene.

Perlage assicura il colore della purezza, il profumo della tradizione e il gusto della qualità.

testo tratto dal sito www.perlagewines.com

L'impegno per la qualità

Gli impegni che l'azienda intende portare avanti nei confronti dei clienti, degli stakeholders dell'impresa (fornitori e distributori) e della società, e costituenti la mission dell'azienda, sono garantiti dal sistema di formazione continua adottato in azienda, dal sistema di certificazioni cui è sottoposta e da un controllo di gestione rigoroso. L'azienda è certificata biologica dal 1991. Oltre agli organismi di controllo, la catena produttiva viene controllata dall'azienda stessa con l'ausilio di laboratori specializzati, anche esteri. Si è in grado di certificare anche l'assenza di pesticidi. L'azienda possiede altre certificazioni: la ISO 9001 e la certificazione BRC (British Retail Consortium), richiesta dalla GDO inglese, per la quale vi è stato un lavoro preparatorio durato 2 anni. La BRC è molto centrata sulle esigenze del consumatore perchè parte da un'analisi statistica di tutti i problemi relativi alla vendita dei prodotti e vengono messe in atto delle procedure per evitare che tali inconvenienti si ripetano. In questo modo anche il produttore viene a conoscenza di tutti gli eventuali problemi legati alla vendita dei propri vini ed ha gli strumenti necessari per migliorare il processo produttivo. Da quest'anno è prevista l'attività per la certificazione IFS, richiesta dagli importatori tedeschi, e per la certificazione del bilancio dell'anidride carbonica, che va contenuta per limitare l'effetto serra. Si ritiene che questo sia un tema che aumenterà di risonanza nei prossimi anni e che potrà pertanto influenzare la domanda. L'azienda utilizza inoltre un nuovo sistema informatizzato per il controllo di gestione. Vengono tenuti sotto osservazione i costi di produzione e si sta implementando un modello più articolato per la gestione del flusso di cassa.

Il modello d'azienda

La cultura aziendale e la formazione continua

Dei dieci dipendenti dell'azienda, cinque sono laureati e gli altri diplomati. L'elevato livello di scolarizzazione implica aspettative elevate, che talvolta una piccola azienda non riesce a soddisfare. L'azienda sembra tuttavia avere trovato i giusti equilibri per evitare fughe di cervelli e gestire al meglio il proprio personale, anche grazie alla consulenza di uno psicologo.

Uno dei punti fermi dell'azienda è la valorizzazione e il coinvolgimento delle risorse umane attraverso la condivisione delle attività e la partecipazione alle scelte aziendali che vengono comunicate e discusse con il personale. Il personale dell'azienda partecipa a un nutrito programma di corsi di formazione. I concetti di fondo sono: tutto quello che è obbligo di legge deve diventare formazione; chi partecipa a un corso di formazione deve acquisire un patrimonio di conoscenze che gli è utile anche nella vita privata, in questo modo la formazione diventa

molto più efficace. Un momento formativo importante è stata la collaborazione con enologi stranieri per la produzione di vini adatti al mercato inglese. Questa esperienza ha consentito di imparare a utilizzare i lieviti per controllare la fermentazione o correggere il profilo sensoriale di un vino, ma è stata anche utile per creare una mentalità più aperta, meno centrata sul fare vino e più orientata al mercato. L'ottenimento di una certificazione viene considerata dall'azienda un momento di alto livello formativo perché obbliga ad esaminare ogni singola fase produttiva, operatore e mansione. Se impostata in termini formativi la certificazione rappresenta un'occasione straordinaria per conoscere e risolvere i problemi,

La filiera e la rete di imprese

L'azienda partecipa al gruppo "Bio Ombra" che riunisce 6 aziende del trevigiano produttrici di vino biologico, non solo per creare un tavolo di confronto e scambio di esperienze, ma anche allo scopo di disporre della massa critica necessaria per affrontare mercati importanti, come quello americano. Il gruppo ha attualmente una potenzialità produttiva di 5 milioni di bottiglie. La condivisione ha consentito di creare una rete di assistenza tecnica in viticoltura biologica al servizio di produttori e fornitori che si avvale di tecnici specializzati. Nel 2008/9 è stato organizzato un corso di formazione sulla viticoltura biologica che ha avuto successo oltre le aspettative (25 iscritti e grande entusiasmo). Come risultato del corso 2 aziende della zona hanno deciso di convertirsi al biologico e di entrare nella filiera.

Gli elementi di innovazione

L'azienda per essere innovatrice deve restare in contatto con il quotidiano spostamento in avanti della frontiera della conoscenza, in questo caso di studio tale impegno è stato applicato approfondendo la tecnica di vinificazione, anche con scambi formativi con realtà emergenti nella produzione di vino (Australia, Nuova Zelanda), sia trasformando quello che può sembrare un vincolo, il processo di certificazione, in una opportunità di miglioramento continuo del prodotto e del processo produttivo. Secondo il titolare dell'azienda "rispetto a noi ci sono Paesi più evoluti nelle esperienze di innovazione ma ciò non è un male, ci permette di migliorare o di sfruttare il loro mercato ai nostri fini. In ogni caso la logica chiusa o orgogliosa di chi crede di essere sempre primo non paga. Nel caso dell'azienda Perlage è significativo il mercato inglese con consumatori evolutivi ma anche con gli enologi che hanno qualcosa da insegnarci e la Grande Distribuzione che ha il contatto col cliente e dunque è veicolo di innovazione per aziende che sanno rispondere in modo flessibile-creativo alle nuove esigenze". L'idea innovativa è tale se è in qualche misura originale e esclusiva (difendibile dagli imitatori), nel

caso della Perlage l'intuizione, dettata anche da scelte individuali, è stata quella di proporre un vino di qualità realizzato con tecniche più rispettose dell'ambiente e della salute di chi lavora, in un momento in cui l'agricoltura biologica, soprattutto in vitivinicoltura, era agli inizi. L'esclusività è data dalla ricerca dell'azienda di prodotti innovativi non presenti sul mercato (vino senza solfiti, spumanti biologici, ecc.) ottenuti con i miglioramenti della tecnica enologica. Altro elemento di innovazione è la capacità di "industrializzare" le idee migliori replicandole. Perlage, partita da una realtà familiare, è diventata punto di riferimento per una rete di aziende produttrici di uva biologica e sta esportando il suo modello di business anche in altre regioni italiane. La filiera emerge quindi come unità produttiva di base, in cui l'impresa gioca un ruolo se fa da meta-organizzatore.

4.18 QUAIIATO FLORICOLTURA

Il modello di business

La Floricoltura di Renzo Quaiato può essere considerata quella che per prima ha innovato il sistema di vendita diretta a privati nel comparto florovivaistico in Veneto. L'idea è nata per emulazione, come spesso accade: c'era infatti in zona un'altra floricoltura, a cui l'azienda Quaiato forniva parte della propria produzione, che aveva un punto vendita con un grande giro di clientela. Intuendo la potenzialità di questo canale di vendita se sfruttato in maniera opportuna (pagamento cash e possibilità di vendita di numerose specie floricole di diversa qualità), il titolare decise di aprire un proprio punto vendita, puntando con decisione verso questa tipologia di clientela e attrezzandosi per creare un punto vendita (Garden Center) che renda l'acquisto un'esperienza emotiva tale da coinvolgere in maniera particolare il cliente. Il successo di questa innovazione distributiva ha permesso ogni anno di autofinanziare, per la maggior parte, gli investimenti orientati ad ampliare la produzione e ingrandire la superficie di vendita.

Il modello di business sviluppato ha infatti permesso all'azienda di realizzare un notevole incremento del fatturato, che dal 1983, quando si aggirava su circa 200 mila euro è arrivato a superare i 4 milioni di euro. Se negli ultimi anni l'azienda ha registrato una certa stabilità, nel corso degli anni la crescita media è stata di circa il 10% annuo, con punte, in alcuni anni particolarmente favorevoli, anche del 20% anno su anno.

La leadership

Il punto di forza dell'azienda, rispetto ad altre del settore, è quello di riuscire ad offrire una ampia gamma di prodotti ad un prezzo competitivo e con personale esperto e qualificato a servizio dei clienti per consigliare al meglio il tipo di acqui-

L'azienda

Nome	La Floricoltura di Renzo Quaiato
Localizzazione	Castel d'Azzano (Verona)
Prodotti	floricoltura (piante verdi e fiorite da interni e da esterni), vivaio di orticole e piante ornamentale
Produzione annuale	circa 2,5 milioni di piante
Dipendenti	circa 20 fissi, fino a 30 con gli stagionali in alcuni periodi dell'anno
Sito web	http://floricolturaquaiato.com
Elementi innovativi	Garden center Innovazione di prodotto (ampia gamma varietale)

La storia

L'attività di produzione floricola inizia a partire dai primi anni '80. Prima di allora il titolare Renzo Quaiato lavorava saltuariamente come coadiuvante familiare nell'azienda agricola del padre, che produceva ortaggi su una superficie di circa 9.000 metri quadrati (principalmente fragole). A partire dal 1972 il titolare inizia a dedicarsi a tempo pieno all'attività agricola, ampliando la produzione: oltre alle fragole (fino a 25.000 mq circa di tunnel) venivano realizzati pomodori e altri ortaggi, che venivano commercializzati sui mercati ortofrutticoli di Milano e Torino, consegnando con mezzi propri. Nel 1975 il titolare inizia anche una produzione di funghi su una superficie di circa 7.000 – 8.000 mq di serre, ma ai primi anni '80, questa attività, per rimanere redditizia, richiedeva dei grossi investimenti. Nel frattempo l'azienda aveva iniziato a produrre anche gerani (200 mq di serre) che venivano venduti ai privati del luogo. Vista la diversa e maggior redditività dei fiori rispetto ai funghi e agli ortaggi, nel 1983 il titolare converte decisamente l'orientamento aziendale verso la produzione floricola e decide di realizzare un proprio punto vendita. Da allora la floricoltura si è continuamente ampliata, fino a giungere alle attuali dimensioni: la superficie aziendale si estende per circa 60.000 mq di cui circa 15.000 mq dedicati a Garden center dotato di sei casse per il pagamento della merce e un ampio parcheggio di 350 posti auto, altri 15.000 mq di vivaio e 30.000 mq di serre di cui circa 22.000 mq climatizzate con riscaldamento a pavimento e sistema di sub-irrigazione con gestione computerizzata.

sto, il mantenimento e il trattamento delle piante. L'offerta si base principalmente su un vastissimo numero di diverse tipologie di piante, articoli per l'hobbistica (vaseria, terriccio, fertilizzanti, concimi), arredo giardino, fiori artificiali e recisi, oggettistica e idee per la casa. L'area di attrazione è molto ampia, uscendo dai confini provinciale ed estendendosi fino ad un raggio di circa 50 km dal punto vendita, soprattutto per i clienti della domenica.

Le sfide del mercato**Capacità di rischiare**

Il titolare, Renzo Quaiato, ha saputo precorrere i tempi intuendo le potenzialità del garden center come canale di vendita diretta ai privati dei prodotti florovi-

vaistici. La capacità di rischiare, puntando forte, tutto, solo su questo, è stata la leva che ha poi permesso di credere e investire per migliorare questa formula di vendita, ampliando continuamente la gamma di prodotti offerti per soddisfare le esigenze più varie dei clienti. Non c'è un "core business", ma questo è l'"only-business" dell'azienda, che ha scelto di rivolgersi a un'unica tipologia di clienti (tutta la produzione viene venduta attraverso questo canale commerciale), e di servirla cercando di fornire un prodotti di qualità ad un prezzo competitivo. Paradossalmente, il rischio di avere un unico cliente ha dato la possibilità all'azienda di poter fissare prezzi competitivi, più bassi, dei concorrenti, i quali, invece, servendo anche dettaglianti e grossisti, erano praticamente "obbligati", se volevano mantenerli come clienti, a "gonfiare" i prezzi di vendita ai privati. Il clima competitivo è stato perciò molto aspro all'inizio della attività di vendita; anche oggi, ogni punto vendita diretta nel raggio di attrazione dell'azienda (circa 50 km) viene considerato un possibile concorrente, tuttavia non c'è un atteggiamento competitivo e conflittuale, ma nemmeno collaborativo. Così come con i fornitori, i rapporti vengono mantenuti su livelli strettamente e puramente commerciali.

Il modello d'azienda

Una grande famiglia

Il personale, fino a 30 dipendenti nei periodi di maggiore intensità lavorativa, viene gestito in maniera molto familiare: la struttura è snella e non formalizzata. Il titolare si occupa di tenere sotto controllo l'attività aziendale e orientarla definendo le linee di sviluppo e le strategie da adottare, il figlio segue gli aspetti produttivi, mentre moglie e figlia si occupano di acquisti di materiale e del punto vendita, gestendone i vari reparti. La formazione scolastica è quella di base (scuola dell'obbligo) e anche tra i dipendenti non ve ne sono che possiedono una formazione specializzata. Nonostante ciò non viene organizzata nessuna formazione specifica, eccezion fatta per quanto riguarda gli aspetti produttivi, per il cui aggiornamento vengono effettuate visite di campi prova e la partecipazione a fiere specializzate di settore. Il clima aziendale è buono: spesso infatti vengono organizzate cene (o colazioni) aziendali. Una gestione molto familiare del personale, una struttura snella e un'organizzazione del lavoro poco formalizzata, non devono però trarre in inganno: l'attività aziendale non è lasciata al caso, ma esiste, invece, un'attività di controllo di gestione e dei costi informatizzata e interna. La razionalizzazione dei processi di produzione e il controllo praticamente in tempo reale dell'attività di vendita hanno permesso all'azienda di mantenere una elevata produttività del lavoro.

Innovazione e investimenti continui

L'azienda ha sempre avuto una elevata propensione ad innovare e a investire: ciò è confermato prima di tutto con l'innovazione distributiva attuata con la scelta di vendere attraverso la formula del garden center. Poi, nel 1987 l'azienda ha investito risorse per la promozione e la pubblicità dell'azienda su radio e TV, come continua a fare tuttora: il messaggio è rivolto a far conoscere l'azienda, più che sui prodotti e i loro prezzi. Nel 2000 sono stati investiti circa 600 mila euro per realizzare l'impianto a pavimento e computerizzare la gestione delle serre. L'azienda è ancora orientata ad investire, per cercare di innovare continuamente i prodotti offerti e ampliare la filiera integrandosi a monte, con il duplice obiettivo di servire sempre meglio i clienti (con un prodotto, quindi, che abbia un ottimale rapporto qualità/prezzo) e di recuperare marginalità, aumentando il valore aggiunto trattenuto dall'azienda. In questo senso, sono stati effettuati degli investimenti in impianti (seminatrice e ripicchettatrice) per iniziare la produzione direttamente dal seme, anziché dal seminato da ricoltivare; tutto ciò riguarda in particolare il vivaismo orticolo, mentre per le piante per ora l'azienda continuerà a produrle da talea. Per quanto riguarda i prodotti, invece, l'attenzione è quella di inserire nuove specie di piante nell'offerta (ad esempio piante mediterranee), che siano di interesse per i clienti, molto redditizie (rapporto prezzo/costo) e dove non vi sia una forte concorrenza con gli altri competitori sul mercato.

4.19 TRE CASE AZ. AGRICOLA

Il modello di business

La maggior parte delle superfici e delle produzioni aziendali dell'Azienda agricola Tre Case sono costituite da tradizionali colture agricole (mais, frumento, soia, barbabietole,...), frutta e verdura: la vendita avviene principalmente tramite grossisti e commercianti. Ma nel sito internet si legge quello che è il vero business dell'azienda, quello che forse non genera la parte più consistente del reddito aziendale, ma che probabilmente è l'attività più redditizia. *“Agricoltori da generazioni, produciamo frutta e ortaggi, che trasformiamo nei nostri laboratori di trasformazione. Lavoriamo solo i nostri prodotti: freschi, in coltivazione a lotta integrata; li trasformiamo senza coloranti né conservanti, senza alcuna aggiunta! Non usiamo mai né semilavorati né concentrati. Usciti dai laboratori, i prodotti passano al magazzino e poi al confezionamento. Tutto a mano.”* (tratto dal sito internet aziendale www.trecase.com). E quindi non solo agricoltori, anche un po' artigiani, ma non ancora degli industriali. È questo il business dell'azienda agricola Tre Case: la produzione di frutta e ortaggi trasformati. Un prodotto naturale, di “lusso”, che si posiziona su una fascia di prezzo elevata, venduto, oltre

che nel punto vendita aziendale, anche via internet e tramite agenti, con migliaia di clienti (gastronomie, ristoranti, enoteche, locali “in”) in tutto il mondo.

L'azienda

Nome	Azienda agricola Tre Case
Localizzazione	Eraclea (Venezia)
Prodotti	cereali, frutta, ortaggi, prodotti trasformati
Produzione annuale	mais, soia, barbabietole, erba media, ortaggi e frutta (2.000 t. annue) in coltura biologica e a lotta integrata
Dipendenti	circa 15 fissi, dai 50 ai 100 stagionali
Sito web	http://www.trecase.com
Elementi innovativi	Innovazione di prodotto e distributiva

La storia

I Fracasso sono una famiglia di proprietari terrieri da sette generazioni. Il padre di Nazareno trasferì la sua famiglia nel Veneto Orientale, dove arrivò come affittuario di due grosse aziende a Torre di Mosto (300 ha) e a Lugugnana di Caorle (1.200 ha). Nel 1943 il padre di Nazareno morì in Germania e nel 1944 la famiglia Fracasso acquisisce 200 ettari di terreno laddove si trova ora l'azienda Tre Case, a Stretti di Eraclea. L'azienda era gestita da uno zio di Nazareno, fratello del papà. Nel 1953, alla morte dello zio, l'azienda agricola viene divisa tra le sei famiglie dei fratelli Fracasso: a Nazareno viene assegnato il terreno di Stretti di Eraclea. Nasce così l'azienda agricola Tre Case, che oltre ai 200 ha in proprietà gestisce anche i terreni degli eredi dello zio: 200 ha siti a Isola Morosini e altri 300 ha in affitto proprio alla foce dell'Isonzo. L'azienda era di tipo estensivo: venivano coltivate tutte le principali grandi colture, dal mais al frumento, soia, barbabietola, orzo. Successivamente, in seguito agli studi universitari, Nazareno si occupa di frutticoltura e da questo intravede la possibilità di una produzione frutticola su grandi superfici anche nei terreni di sua proprietà e inizia a coltivare pere e più tardi anche mele. L'azienda inoltre allevava circa 500 vacche, facendo grossi investimenti a livello di genetica (utilizzando per prima, in Italia, la pratica dell'embriotransfer): oltre al latte, l'azienda vendeva un elevato numero di vacche gravide e maschi per tutti i centri di fecondazione in Italia. Verso la fine degli anni '90 l'azienda raggiunge le dimensioni attuali: i terreni gestiti a Isola Morosini, rientrano nelle disponibilità dei proprietari legittimi eredi, e l'azienda si vede costretta a dismettere la produzione zootecnica e di latte. Oltre ad aver percorso i tempi nell'utilizzo di certe pratiche genetiche nella riproduzione animale, l'azienda è stata innovatrice anche rispetto alla modalità di commercializzazione dei prodotti. Nei suoi viaggi negli Stati Uniti, Nazareno ha colto l'idea dei farmers market e così, già fin dai primi anni '70 l'azienda è stata tra le prime a creare uno spaccio appositamente adibito alla vendita diretta dei prodotti aziendali, favorita da una posizione ottimale (lungo la provinciale che da San Donà di Piave confluisce il traffico proveniente dall'autostrada A4 Venezia-Trieste e dalla statale 14 “Triestina” verso le spiagge di Caorle ed Eraclea). Oltre a pere e mele, l'azienda ha ampliato la produzione frutticola e orticola finalizzandola alla vendita presso il punto vendita: si possono trovare anche pesche, albicocche, ciliegie, prugne e numerosi ortaggi (asparagi, cocomeri, meloni, pomodori,...). Si possono anche trovare piante da giardino rocciose, piante aromatiche e rose antiche, oltre, ovviamente, ai prodotti trasformati. Attualmente l'azienda si estende su circa 200 ha di terreno principalmente coltivate a mais,

soia, frumento, barbabietole. Vi sono inoltre circa 50 ettari di frutteto e 2 ettari ad orticole: di questi 11 ha sono già coltivati a biologico e altri 25 ha sono in conversione. In questo modo l'azienda diventerà probabilmente la più grande per superfici a biologico in Italia. La produzione frutticola raggiunge le 2.000 tonnellate annue: di queste circa il 40% (800 t) viene venduto all'industria di trasformazione, mentre il rimanente 60% (1.200 t) viene destinato al consumo fresco e venduto a grossisti/commercianti o attraverso Organizzazioni di Produttori ortofrutticoli. Presso lo spaccio aziendale vengono commercializzate annualmente circa 30 tonnellate di prodotto fresco, che rappresentano perciò meno del 2% della produzione frutticola ed orticola dell'azienda. Con una scelta ben precisa: vengono venduti solo prodotti propri e nel periodo stagionale di produzione. Tutto nel rispetto delle norme sulla tracciabilità e rintracciabilità del prodotto, con un controllo del percorso operativo, dalla coltivazione alla trasformazione. Le produzioni artigianali viene effettuato un controllo sanitario e di qualità esterno all'azienda, effettuato dalla Stazione Sperimentale per l'Industria delle Conserve Alimentari di Parma. Puntando sulla più alta qualità. (adattato dal sito internet aziendale www.trecase.com).

La leadership

Più che di leadership, è opportuno parlare di unicità! La dimensione produttiva aziendale non è ovviamente tale da poter affermare che essa è leader nella produzione di uno, piuttosto che di un altro prodotto. Ma nel panorama agricolo regionale l'azienda è probabilmente se non l'unica, una delle poche, e probabilmente la prima, ad aver iniziato una attività connessa di trasformazione dei prodotti aziendali, producendo una gamma ampissima di conserve vegetali e composizioni di queste (ceste regalo, di Natale,...). È stata una evoluzione forse un po' casuale: la moglie del sig. Nazareno (Gianna) è una cuoca provetta (è stata anche presidente dell'accademia della cucina veneta) e nel 1980 l'azienda, intuendo il potenziale ritorno economico, investe dotandosi di un laboratorio di produzione artigianale. L'originalità e il punto di forza dell'azienda sta proprio nelle ricette "inventate" dalla sig.ra Gianna: non sono "brevettate", ma su queste c'è il massimo riserbo. Esse infatti hanno permesso all'azienda di vincere premi e ottenere importanti riconoscimenti a fiere e festival enogastronomici a livello mondiale, che ne hanno aumentato il prestigio e la visibilità. Oltre che nel punto vendita, dove viene commercializzato anche e soprattutto prodotto fresco, l'azienda vende a circa un migliaio di clienti in tutto il mondo, arrivando anche in Germania, Giappone, Cina, Stati Uniti. Tutte le operazioni sono internalizzate: ricevuti gli ordini (anche via internet), il personale dipendente si occupa di predisporre i pacchi per la spedizione, che viene effettuata tramite corriere espresso in qualsiasi parte del mondo. Il fatturato annuo generato dalla trasformazione dei prodotti agricoli si aggira sui 250 mila euro: esso rappresenta circa il 20% del fatturato aziendale e dagli anni '90 ha sempre fatto registrare una crescita costante nell'ordine del 10%-15%

annuo. Negli ultimi anni, essendo un prodotto di “moda”, la crisi economica ha influito negativamente sulle vendite, che hanno evidenziato una leggera flessione, soprattutto quelle verso l'estero, che costituiscono circa il 35% del totale.

Le sfide del mercato

Gestione aziendale familiare sotto controllo

Vivere la campagna da una vita, avere rapporti stabili con i dipendenti, in qualche modo anch'essi legati alla terra per passione, oltre e forse più che per necessità di lavoro, essere il “paron” di una volta, ma anche il “maestro”: queste le caratteristiche della gestione aziendale. Per certi versi familiare, con i circa 20 dipendenti fissi da quasi una vita: la maggior parte di essi si occupa della campagna: un paio seguono la vendita presso lo spaccio aziendale e un altro paio (che diventano sette, stagionali, nei momenti di maggiore attività) della trasformazione dei prodotti in laboratorio. Ma anche formale, con gli stagionali (che variano da un minimo di 50 ad anche un centinaio a seconda dell'annata). Tutti sono periodicamente formati con corsi sulla sicurezza e sugli aspetti tecnici del lavoro dal responsabile incaricato dall'azienda. Essere il “paron” di una volta, ma con una certa organizzazione aziendale e una chiara definizione dei ruoli: c'è il responsabile amministrativo, la responsabile del laboratorio e general manager (la moglie Gianna), il responsabile del biologico e il direttore dell'azienda agricola (i due figli, entrambi laureati, che hanno seguito le orme del padre) e poi Nazareno, il “maestro patate”, che ha fatto (e vissuto) la storia non solo della sua azienda, ma in qualche modo anche dell'agricoltura regionale e italiana. Che si occupa un po' di tutto, ma principalmente della produzione agricola e di trasferire il suo sapere formale (frutto dei suoi studi universitari) e quello informale, che gli deriva dall'occuparsi da una vita della campagna, della “sua” campagna. Tutto però è sotto controllo, con un discreto livello di informatizzazione e software per la gestione e controllo che tiene monitorata tutta l'attività aziendale: dalla produzione agricola alla trasformazione, dal magazzino alle vendite.

Investimenti e tecnologia

L'azienda ha saputo da sempre investire per innovare: già per la realizzazione del punto vendita negli anni Settanta, ma poi ancora di più negli anni Ottanta, con la creazione del laboratorio artigianale di trasformazione, successivamente ammodernato negli anni 90 per il quale sono stati spesi circa 300 mila euro. Viste le dimensioni aziendali decisamente “atipiche” per la realtà regionale, la gestione delle operazioni agricole sono necessariamente meccanizzate. E anche negli aspetti più legati alla tecnologia l'azienda si è dimostrata capace di essere inno-

vatrice: recentemente infatti ha effettuato un investimento (prima se non unica in regione) in quattro macchine raccogliatrici (dal costo di circa 60.000 euro l'una) realizzate nel centro di ricerca europeo per macchine innovative di Anversa. Sono stati inoltre costruite delle celle frigo per lo stoccaggio dei prodotti trasformati e freschi destinati al punto vendita. Anche per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti trasformati l'azienda ha investito come poche altre in risorse umane, dotandosi di una forza vendita esterna, costituita da una decina di agenti e rappresentanti.

Evoluzione e futuro

L'azienda sembra essere arrivata al punto in cui decidere se effettuare il “grande salto” o se attestarsi sulla posizione raggiunta: da agricoltori ad artigiani, ma non ancora industriali. Gli investimenti effettuati sono stati negli anni consistenti per una azienda agricola, la maggior parte con finanziamenti di terzi (mutui e banche), in qualche caso attingendo ai fondi regionali del Piano di Sviluppo Rurale (nuovo insediamento, giovani imprenditori,..). Anche il magazzino, costituito da prodotto finito per un valore di circa 150 mila euro, è un investimento difficilmente sostenibile alla lunga da una azienda agricola. L'evoluzione del mercato sembra indicare proprio il prossimo salto: da artigiani a piccoli industriali. Su questa scelta non solo strategica, ma anche di vita, influiscono aspetti legati all'organizzazione che l'azienda si è data ed ha sviluppato finora, all'età e alla filosofia di intendere l'impresa agricola e l'agricoltura del titolare e dei suoi familiari. Quanto espresso da Nazareno nel corso dell'incontro avuto, sembra manifestare una certa ritrosia; nello stesso tempo la sua capacità di saper leggere la storia e l'evoluzione dell'agricoltura e la lucidità imprenditoriale fanno intravedere che solo facendo come ha sempre fatto, cioè innovando e precorrendo i tempi, l'azienda potrà continuare ad essere un caso più unico che raro nel panorama dell'agricoltura regionale.

4.20 VANIN PIANTE S.N.C.

Il modello di business

All'azienda Vanin viene riconosciuto a livello nazionale, ma ora anche all'estero una grande capacità tecnica di propagare e allevare piante col metodo della talea e applicata ad una vasta gamma di varietà di piante e fiori ma in special modo alle rose e a piante da esterno di difficile propagazione. L'azienda è in grado di fornire piante di rose e da giardino, in quantitativi anche consistenti, considerate difficili da propagare e allevare ma al contempo ricercate dal mercato. Ciò grazie al connubio tra capacità tecnica, sviluppo tecnologico e organizzazione dell'azienda.

L'azienda

Nome	Vanin Piante s.n.c.
Localizzazione	Sede Legale: Via Noalese, 27 - 31055 Quinto di Treviso - Treviso Vivaio: Via Mascagni, 21 - 31038 Paese – Treviso
Prodotti	oltre 400 tipi di fiori e piante con una specializzazione per le rose e la propagazione per talea
Dipendenti	14 fissi e 10 avventizi
Sito web	www.vaninpiante.it
Elementi innovativi	Forte specializzazione nella riproduzione per talea, adozione e aggiornamento costante della tecnologia, standardizzazione del prodotto di alta qualità

La leadership

Nella storia recente dell'azienda Vanin vi sono stati due passaggi importanti. Il primo determinato dalla volontà degli attuali titolari i fratelli Beniamino ed Elena di avviare una propria attività produttiva diversa da quella del nonno Emanuele Vanin (presenza forte e autorevole nella conduzione dell'azienda di famiglia) e del papà Antonio. Si è avviata quindi la produzione e vendita di fiori con avvio anche di un *garden* per la vendita diretta. Il secondo passaggio è stato quello di avviare e consolidare la produzione di talee, attività qualificante e impegnativa dal punto di vista tecnico, ma stimolante e “non routinaria”. La sfida è stata quella di collocarsi all'inizio della filiera produttiva floricola producendo le piante da talea per poi portarle a completamento (accrescimento e finitura). Si è avviata così la produzione di piante da giardino in vaso che ha portato anche alla costituzione di un secondo centro produttivo a Paese. La passione e l'inventiva hanno portato i fratelli Vanin a essere punto di riferimento per la riproduzione di piante di difficile radicazione e riproduzione in quantità e nei tempi richiesti dal mercato e secondo standard qualitativi elevati.

Le sfide del mercato**La qualità coniugata con la quantità**

La vera sfida è il contenimento dei costi e il mantenimento dei margini di guadagno in un mercato in continua evoluzione e globalizzato. Ciò viene perseguito attraverso:

- 1) l'innovazione tecnica: adeguamento degli impianti anche attraverso la realizzazione in azienda di macchine operatrici-agevolatrici per la coltivazione delle piante e loro movimentazione mettendo a frutto la formazione di perito industriale e l'esperienza lavorativa condotta in fabbrica di Beniamino Vanin;
- 2) il costante miglioramento della tecnica del taleaggio per la riproduzione anche di varietà botaniche ricercate di difficile propagazione;

- 3) l'attenta pianificazione produttiva indirizzata alla produzione dei quantitativi che il mercato può assorbire;
- 4) l'attenzione ai segnali provenienti dal mercato attraverso il confronto continuo con i propri clienti, per cogliere le nuove esigenze e prevenire le richieste di specifici prodotti.

Il mercato di riferimento è prevalentemente nazionale ma recentemente l'azienda si sta affermando anche sul mercato tedesco e austriaco attraverso la collaborazione commerciale con grossisti austriaci e tedeschi che riforniscono la Grande Distribuzione per la fornitura di piante di rose finite, molto richieste in quei paesi all'inizio della primavera in concomitanza con la Festa della Mamma. In questo caso la sfida vinta è stata quella di arrivare a produrre, per un periodo ben definito, decine di migliaia di piante di rosa pronte per la vendita. L'azienda si sta affermando non solo sul mercato nazionale ma anche all'estero come impresa capace di riprodurre per talea varietà di rose e di altre piante da esterno difficili da riprodurre (es. *Loropetalum*) in quantità elevate secondo gli standard qualitativi più elevati. La concorrenza è poco sentita sui prodotti di punta dell'azienda: rose, piante da giardino. Negli anni inoltre l'azienda ha fidelizzato i propri clienti tanto che ha potuto selezionarli sulla base della loro affidabilità e del rapporto di fiducia che si è creato. I fattori che hanno portato a rapporti commerciali stabili sono: disponibilità di prodotti con caratteristiche specifiche poco disponibili sul mercato (produzione di varietà botaniche, ecc...), gli standard elevati di qualità delle piante prodotte e i servizi offerti (consulenza e assistenza tecnica in tema di allevamento delle piante, consegna con mezzi propri nei tempi richiesti); prezzi concorrenziali.

Il modello d'azienda

La cultura aziendale e la formazione

La storia imprenditoriale di Beniamino Vanin è caratterizzata da una grande passione per il proprio lavoro; un lavoro non ripetitivo ma caratterizzato dalla volontà di conoscere e capire, approfondire e provare sino a raggiungere il risultato desiderato. La passione lo ha portato ad abbandonare prima il lavoro in fabbrica e poi l'attività di curatore di giardini ed anche l'attività florovivaistica tradizionale per specializzarsi nella riproduzione di piante per talea, arrivando a riprodurre quasi 400 tra specie e varietà diverse. La formazione di perito meccanico è stata messa a frutto nella progettazione del secondo centro di produzione, nella realizzazione di macchine operatrici e agevolatrici nel lavoro aziendale che hanno concorso alla razionalizzazione della catena di lavorazione del prodotto ri-

Come l'azienda si presenta

L'azienda Vanin nata all'inizi del '900 per opera di Vanin Emanuele è sempre stata conosciuta per la produzione di piante da frutto e piante di vite innestate. Dal nonno Emanuele, al papà Antonio per arrivare ai giorni nostri con Beniamino ed Elena l'azienda ha acquisito una notevole esperienza nella propagazione e coltivazione di arbusti e rose.

La nuova sede costruita di recente a Paese si estende su circa 20.000 mq di tunnel coperti e ombrai, ha sostituito nella vendita all'ingrosso l'originaria sede di Quinto, ma quest'ultima rimane comunque il fulcro dell'azienda essendo il luogo dove avviene il taleggio e l'impianto delle giovani piante.

I nostri punti di forza sono:

- Clienti: buon rapporto di fiducia con la clientela
- Qualità: l'utilizzo di materiale sano, la cura nella coltivazione delle piante madri il rispetto delle norme igieniche, ci consentono di fornire un prodotto di qualità.
- Trasporto: l'utilizzo dei nostri mezzi o la collaborazione con aziende di trasporto ci permettono di soddisfare i nostri clienti nell'effettuare le consegne nel più breve tempo possibile
- Prezzo: l'utilizzo delle moderne pratiche colturali ci permette di contenere i prezzi, senza trascurare la qualità.

testo tratto dal sito: www.vaninpianta.it

ducendone il costo. L'esperienza imprenditoriale, passata attraverso anche degli insuccessi (il fallimento di alcune cooperative), ha reso l'azienda solida e avviata al passaggio alla quarta generazione dei Vanin. La formazione dei titolari attuali dell'azienda Vanin deriva in parte dall'esperienza svolta nell'azienda di famiglia ma, soprattutto per Beniamino, dalle esperienze e dai viaggi condotti in giro per l'Europa (Germania, Olanda, Danimarca) e dalla passione dell'autodidatta. Beniamino Vanin ha infatti una formazione tecnica essendo perito industriale ed un'esperienza di lavoro in fabbrica che sono state messe a frutto progettando e realizzando macchine utensili o migliorandone altre. Ciò gli ha permesso di ridurre tempi e costi delle operazioni colturali (es. irrigazione, carrelli di trasporto, corsie a livello, macchina per potare, ecc...). Lavorano in azienda oltre a quattro componenti della famiglia Vanin una decina di impiegati fissi a cui si aggiungono un'altra decina di operai stagionali impiegati nei periodi di produzione più intensa. Il rapporto con i dipendenti è buono ed anche il futuro dell'azienda è assicurato dalle nuove generazioni che stanno prendendo in mano le redini dell'azienda.

La finanza

L'azienda dei fratelli Vanin avviata come garden e serre di produzione su 1,5 ettari è passata agli attuali 5.5 ettari e con la costituzione di due centri produttivi uno per la fornitura del punto vendita e l'altro per la produzione di piante da esterno destinate a giardinieri e grossisti. Il fatturato si aggira sui 2.5 milioni di euro di cui uno da attribuire al garden e 1.5 al secondo centro di produzione. I margini di guadagno si aggirano mediamente sul 10%, circa un terzo dei margini che si ottenevano vent'anni prima. Dalle iniziali 15.000 piante prodotte all'inizio dell'attività si è passati agli attuali 50.000 piante per il garden e oltre 2.000.000 di talee parte delle quali viene venduta e parte portata a completamento con la produzione di piante finite.

4.21 VIGNALTA SOC. AGRICOLA

Il modello di business

La “Vignalta” è una società che produce vini di alta qualità nell'area DOC dei Colli Euganei, in provincia di Padova. Partendo dal concetto secondo cui “il vino è un sogno che il produttore deve perseguire” e dalla considerazione che in una zona collinare dove i costi di produzione sono più elevati, è necessario produrre vini in grado di sfruttare le caratteristiche del territorio e rendere remunerativa l'attività, l'azienda è stata la prima a produrre vini di qualità negli anni '80, supportandoli con un'adeguata politica di marketing. In quegli anni la produzione viticola dei Colli Euganei era tutt'altro che finalizzata a produrre qualità. Si produceva in elevate quantità un vino mediocre venduto a basso prezzo e il notevole potenziale viticolo rappresentato dai *terroir* collinari non era affatto valorizzato. Il vino dei Colli Euganei veniva venduto soprattutto agli alberghi della vicina zona termale a 900 lire alla bottiglia. La “Vignalta” decise invece di proporre un vino di qualità a 10.000 lire alla bottiglia. Si trattava di una specie di sfida, quasi una provocazione: era necessario far passare il concetto che in una zona collinare di pregio si devono produrre vini di qualità, che la qualità costa e che pertanto va pagata adeguatamente. Nel corso degli anni altri hanno percorso questa strada e ora sui Colli Euganei vi sono una quindicina di aziende che producono vino di qualità e che dimostrano una costante crescita, mentre si trovano in difficoltà proprio le aziende che non vogliono abbandonare il mercato del basso prezzo.

La leadership

L'azienda utilizza esclusivamente il canale distributivo ho.re.ca. perché considera inadeguati i prezzi imposti dalla GDO per un vino di qualità prodotto in collina, con costi più elevati e con rese inferiori rispetto alla pianura. Il 40% delle

L'azienda

Nome	Società agricola "Vignalta"
Localizzazione	Via Scalette 23 - Arquà Petrarca (PD)
Prodotti	Vini DOC Colli Euganei
Produzione annuale	circa 300.000 bottiglie
Dipendenti	16
Sito web	www.vignalta.it
Elementi innovativi	La prima azienda a produrre vini di qualità nei Colli Euganei

La storia

L'azienda nasce nel 1980 con l'impianto di 3 ettari di vigneto in un terreno di proprietà di Lucio Gomiero, un architetto con l'hobby per l'enologia, allo scopo di ottenere un buon vino da destinare sostanzialmente all'autoconsumo. Nel 1986 l'azienda si è allargata, acquisendo nuovi terreni, e ha iniziato a imbottigliare e ad affrontare il mercato. Nel 1994 è stata acquistata l'attuale cantina di Arquà (alimentata ad energia solare tramite pannelli fotovoltaici) che ha consentito all'azienda di ottenere significativi progressi sia quantitativamente che qualitativamente. Attualmente vengono lavorate le uve provenienti da una cinquantina di ettari in produzione, ubicati esclusivamente in collina. I vigneti, localizzati in quasi ognuno dei colli che compongono la denominazione, costituiscono una specie di rete. In parte sono di proprietà dei soci, in parte dell'azienda e laddove non sia stato possibile acquistarli si è stipulato un accordo con i proprietari: costoro mettono a disposizione il terreno e l'azienda si impegna a realizzare gli impianti e a gestirli. Attualmente l'azienda produce su 33 ettari di proprietà e su altri 20 ettari di cui è proprietaria solo del soprassuolo. Dal 1999 al 2002 sono stati impiantati e rinnovati vigneti su 35 ettari di proprietà dei soci, dell'azienda e di terzi, scegliendo i cloni e i portainnesti più adatti per produrre vini di qualità, e sono stati creati ex novo dei vini che sono dei veri e propri cru (Gemola, Arquà, Venda, ecc.) che hanno ottenuto importanti premi e riconoscimenti. Il fatturato annuo aziendale è pari 1,5 milioni di euro e negli ultimi 10 anni è raddoppiato. L'obiettivo per il 2011 è di realizzare una crescita di fatturato pari al 16-17%.

vendite sono realizzate in Italia e il 60% all'estero. I principali Paesi di destinazione sono Stati Uniti, Canada, Giappone, Cina, Nord Europa. Il vino viene venduto in Italia a distributori e all'estero a importatori, con i quali esiste un rapporto commerciale diretto e talvolta un affiancamento nella vendita. Partendo dalla constatazione che difficilmente si riesce a crescere in modo significativo dove si è già presenti, l'azienda sta cercando di penetrare nuovi mercati: Paesi baltici e Albania ma anche Paesi extraeuropei di recente apertura come il Vietnam. Per quanto riguarda l'orientamento al mercato, la scelta è sempre stata quella di non creare vini appositamente per un tipo di consumatore o per compiacere la critica. Il mercato del vino è volubile e molto frammentato e per un'azienda di piccole-medie dimensioni non ha senso assecondarlo e inseguire le mode del consumato-

re. In un mercato di nicchia se il prodotto è valido si riesce comunque a collocarlo adeguatamente. Come ha reagito l'azienda ai contraccolpi della crisi economica internazionale? Contrariamente ad altre aziende vitivinicole che si sono affrettate ad abbassare i prezzi, la scelta è stata quella di non ritoccare i listini di vendita, che negli ultimi 10 anni continuano a essere gli stessi³⁸, ma piuttosto quella di ripartire in modo diverso la produzione tra i diversi vini. E' stata aumentata la produzione dei vini di fascia media, utilizzando materiale solitamente destinato a vini di qualità più elevata, riducendo la quantità di bottiglie della gamma alta. In questo modo è aumentata la qualità sia della fascia media che della fascia alta (essendo stata quest'ultima ulteriormente "scremata") e il prodotto è stato collocato nel mercato senza difficoltà. E' chiaro che il fatturato complessivamente ne ha risentito, ma il listino e l'immagine sono stati salvaguardati e questo potrà tornare utile una volta superata la crisi. Per quanto riguarda le attività di promozione, oltre alla partecipazione alle principali fiere mondiali e all'organizzazione di eventi di degustazioni, l'azienda possiede un punto vendita sui Colli Euganei a Luvigliano, aperto nel 1996 presso Villa Vescovi, che rappresenta un biglietto da visita importante, soprattutto nei confronti di enoturisti e gitanti che si recano sui Colli Euganei dalla vicina Padova e dalla zona termale. Il socio fondatore Lucio Gomiero è proprietario anche di un'azienda orticola in California dedicata alla produzione di radicchio, dove vinifica piccole quantità di uve Syrah per produrre il vino "Monte Rey". La presenza di una base operativa negli USA è evidentemente funzionale a conferire una dimensione internazionale a Vignalta e a conoscere in modo approfondito e diretto le dinamiche del mercato nord americano.

Le sfide del mercato

L'impegno per la qualità

Sugli attuali 50 ettari di vigneto si raccolgono circa 3.000 q di uva, con una resa media di 60 q/ha, meno della metà della resa di pianura, mentre la produzione annua di vino è pari a 300.000 bottiglie. E' chiaro che con questi numeri è necessario riuscire a tenere elevati i prezzi garantendo una qualità assolutamente adeguata. Una prima innovazione in tal senso fu rappresentata dalla scelta delle forme di allevamento con cui furono piantati i primi 3 ettari di vigneto. Si trattava di un impianto stretto "alla cappuccina" che era stato abbandonato da tempo in zona per fare spazio a sistemi di potatura e impianti più produttivi, tipici della pianura. Era una scelta in anticipo sui tempi perché oggi tutti piantano con queste

38) I prezzi dei vini presso lo spaccio aziendale variano da un minimo di € 7,5 a un massimo di € 24.

forme di allevamento strette che garantiscono una migliore qualità dell'uva. Un altro elemento importante fu lo studio delle caratteristiche ambientali del territorio e la conseguente scelta dei *terroir* più idonei. Non avendo vincoli derivanti da proprietà familiari, l'azienda ha potuto infatti scegliere gli appezzamenti migliori in aree diverse (tra un vigneto e l'altro vi sono anche 20 km di distanza), cercando le esposizioni e le tipologie di terreno più adatte a produrre uva di qualità. La professionalità richiesta in campagna e in cantina sono assicurate dalla presenza di un esperto agronomo per la gestione dei vigneti e di un esperto enologo per le operazioni di vinificazione, oltre che dalle capacità tecniche e manageriali dei soci Lucio Gomiero, Graziano Cardin, Paolo Guzzo e di Luciano Salvagnin presidente della società Porto Felloni, azienda di proprietà della famiglia Salvagnin.

Come l'azienda si presenta

I Colli Euganei sono un gruppo di colline che sorgono isolate nella pianura veneta. Qualunque sia il modo in cui si arriva in Veneto, autostrada, aereo e mare, si può scorgere in lontananza il loro profilo caratteristico. Sin dall'antichità vi si è praticata la coltivazione della vite e dell'ulivo che qui trovano un ambiente ideale per la particolare natura del terreno e per il clima mite che nella parte a mezzogiorno è certamente di tipo mediterraneo, basti pensare che tra le piante spontanee si trovano vari tipi di orchidee, ginestre e persino una varietà indigena di fico d'india.

Le eruzioni che li hanno generati avvennero circa trenta milioni di anni fa, facendoli emergere dal fondo del mare che allora occupava tutta l'area della pianura padana. Da queste eruzioni si sono formate due tipi di colline con terreni completamente differenti, gli uni caratterizzati da terreno sciolto, derivante dalla disgregazione della roccia lavica e generalmente ricoperti da una vegetazione rigogliosa, gli altri aridi e brulli, ricoperti da marne o da scaglie calcaree. Quest'aridità e i terreni diversi si traducono in preziose opportunità di coltivare le diverse varietà di vite nelle condizioni che ne esprimono al meglio il carattere. Questa opportunità ha costituito l'obiettivo perseguito in Vignalta sin dalla sua origine, all'inizio in modo empirico e poi avvalendosi di strumenti scientifici quali mappe geologiche, analisi fogliari delle viti ed analisi dei vini prodotti. Questo lavoro di ricerca ha portato alla valorizzazione di vari "cru" tra cui primeggia il vigneto di Monte Gemola.

Possiamo vantare di essere stati pionieri nel piantare vigneti ad alta densità sui Colli Euganei, sino a raggiungere i circa 55 ettari attuali in produzione. Dal 1994 Vignalta vinifica nella nuova cantina di Arquà Petrarca, completamente scavata nella roccia che consente un ottimale affinamento dei vini in botti di rovere.

testo tratto dal sito: www.vignalta.it

Il modello d'azienda

La cultura aziendale e la formazione

La società agricola “Vignalta” è composta da 4 soci che si occupano in prima persona della gestione dei vari settori dell'azienda. In azienda vi sono 16 dipendenti impiegati in campagna, cantina e amministrazione. Il livello di scolarità è elevato: tutti sono diplomati o laureati. Non vi sono consulenti esterni. Il personale viene costantemente formato, soprattutto per gli aspetti enologici e di marketing. La gestione amministrativa, agronomica ed enologica è interamente informatizzata con l'utilizzo di appositi software e tutte le attività aziendali vengono analizzate come centri di costo. Esiste inoltre un sistema di tracciabilità: ad ogni quantitativo di uva che arriva in cantina viene eseguito un esame qualitativo e ad ogni partita viene assegnato un codice che accompagnerà il vino fino all'imbottigliamento.

La filiera e le reti di impresa

I titolari ritengono che fra i produttori “non vi siano concorrenti ma colleghi”. L'azienda è infatti impegnata nel tentativo di fare squadra con le migliori realtà vinicole locali allo scopo di vendere un'immagine diversa del territorio. Per troppi anni l'area dei Colli Euganei è stata considerata marginale per la viticoltura. Ora deve essere adeguatamente valorizzata, anche perché possiede pregi notevoli. È un'area a tutela ambientale dove sono state costituite aree protette sotto la vigilanza dell'Ente Parco Colli Euganei ed è in posizione strategica, vicina a città d'arte come Padova e Venezia, a ridosso delle terme e poco lontana dal mare. Una zona che può offrire moltissimo dal punto di vista turistico e culturale e che deve essere valorizzata.

4.22 ZOCCA NATALINO AZ. AGRICOLA FLORICOLA

Il modello di business

L'Azienda Agricola Zocca Natalino, attualmente l'azienda è gestita da Natalino e dalla figlia Sara, opera nel settore florovivaistico già dall'inizio degli anni '80 con il fratello Renzo e il padre Angelo. Si occupa della produzione di piante verdi e fiorite da interni e da esterni: è in grado di offrire prodotti qualitativamente adeguati, con ottimo rapporto qualità/prezzo. Si rivolge in particolare a negozi di fiori, con innovative creazioni floreali, vivai e operatori di aree verdi, ma il suo core business è diventato negli anni il servizio alla Distribuzione Moderna (DM). Il punto di forza dell'azienda, rispetto ad altre del settore, è proprio quello di poggiare su “tre gambe”, tre aree di business che le permettono di ridurre il rischio aziendale e le conferiscono una certa stabilità patrimoniale, finanziaria e reddituale.

L'azienda

Nome	Azienda agricola Zocca Natalino
Localizzazione:	Bussolengo (Verona)
Prodotti:	floricoltura (piante verdi e fiorite da interni e da esterni)
Produzione annuale:	circa 1 milioni di piante
Dipendenti	8 circa fissi, fino a 30 con gli stagionali in alcuni periodi dell'anno
Sito web:	http://www.zoccanatalino.com
Elementi innovativi:	Servizio alla Distribuzione Moderna Innovazione di prodotto (creazioni floreali)

La storia

L'azienda nasce quasi per caso, agli inizi degli anni '80. Il titolare era dipendente del settore sanitario, con qualifica di infermiere specializzato, dove svolgeva anche attività sindacale; prima ancora aveva lavorato come modellista del settore tessile. La volontà di integrare il reddito familiare, lo spinse a provare a dedicarsi alla coltivazione di lumache, poi, di funghi, affittando una serra con un amico. Le difficoltà tecniche e l'inesperienza, fecero fare all'azienda diversi tentativi, orientandosi prima verso la coltivazione di verdure e infine verso quella di fiori. Nel 1984, per opera di Natalino e di un altro socio, nasce l'azienda agricola Zocca; con motivazioni e percorsi simili, in quel anno nacquero altre due ditte florovivaistiche nella zona di Bussolengo. Inizialmente era gestita dal fratello e dal padre di Natalino che nel frattempo continuava a lavorare nel settore sanitario, oltre che studiare all'Università (facoltà di Economia). Fu solo successivamente, a partire dal 1989, che Natalino inizia a dedicarsi a tempo pieno all'azienda assieme all'altro socio fondatore, da cui si separerà nel 1997, continuando da solo l'avventura imprenditoriale. Anche lo sviluppo del modello di business su cui si fonda l'azienda è stato frutto della capacità e dell'intuizione imprenditoriale del titolare. Da sempre l'azienda scelse di non vendere a privati, ma di rivolgersi a dettaglianti di fiori. La ricerca di trovare degli sbocchi alternativi di mercato nelle strutture cooperative esistenti si rivelò infruttuosa e pose l'azienda nella situazione di doversi creare un mercato da sola. La decisione di rivolgersi alla DM nacque verso la fine degli anni '90, ascoltando un esperto parlare ad un convegno di settore (il quale affermava: "i supermercati, non possiamo sposarli, ma non possiamo farne a meno") e dall'incontro con il titolare di una catena di distribuzione locale (Rossetto), che cercava un fornitore locale per i propri punti vendita. Superate le iniziali perplessità e le difficoltà create nei rapporti con gli altri clienti, pian piano le vendite a questo cliente arrivarono a rappresentare fino al 50% della produzione. Intuendo il forte rischio aziendale, lo sviluppo successivo, fu quello di cercare altre insegne della DM da inserire tra i clienti: questa scelta strategica fece da traino allo sviluppo produttivo, necessario per poter riuscire a servire le aumentate richieste della clientela.

Attualmente la produzione aziendale insiste su una superficie di 37.000 mq di cui 18.000 mq a serre riscaldate; nel prossimo futuro vi è l'intenzione di investire per sviluppare ulteriormente la produzione, raddoppiando la superficie coltivata in coltura protetta.

Il modello di business sviluppato ha permesso all'azienda di realizzare un notevole incremento del fatturato: se nel 1999 questo si aggirava sui 600 mila euro, nel 2009 sfiorava i 2 milioni di euro, con una crescita media annua di circa il 25%,

anche se negli ultimi tre-quattro anni la redditività si è molto ridotta, portandosi al 5-6%. Le vendite avvengono ancora per circa il 50% verso la DM, ma con un maggior numero di clienti serviti rispetto a dieci anni fa.

La leadership

La scelta di iniziare a fornire la DM è stata quella trainante per lo sviluppo dell'azienda. Attualmente l'azienda serve una serie di catene distributive: la Migross (con 120 punti vendita di piccole dimensioni), Rossetto (circa 20 p.v., ma di maggiori superficie di vendita) e Martinelli (10 punti vendita) oltre ad altre 4-5 cinque insegne locali. Inoltre gestisce l'angolo dei fiori (in realtà un vero e proprio punto vendita) all'interno dell'Auchan di Bussolengo. La leadership almeno a livello locale, è garantita dalla capacità di un servizio di consegne giornaliero nel periodo dell'anno in cui la domanda è maggiore. Può essere che qualche concorrente (floricoltori della Puglia, di Viareggio o della zona di Latina) possa inserirsi con prezzi vantaggiosi e rifornire le insegne della DM già servite dall'azienda, ma si tratta di offerte saltuarie. Un'altra azienda della zona con prodotti simili si rivolge però ad un mercato leggermente diverso, dove prevalgono i garden center (di medio-piccole dimensioni), grandi fioristi e ambulanti. Con i clienti della DM la produzione avviene sulla base dello storico e su ordini giornalieri (dalla sera per la mattina o da un giorno per l'altro), ma senza contratti di fornitura stabili. Le consegne avvengono con mezzi propri verso alcuni centri di distribuzione, mentre altri clienti effettuano il ritiro della merce direttamente presso la sede dell'azienda Zocca con proprio mezzi o con vettori terzi. Anche verso i clienti fioristi l'azienda è riuscita a raggiungere una posizione di leadership, con la fornitura di apprezzate composizioni floreali in termini di originalità e qualità del prodotto. In tal modo l'azienda è riuscita a fidelizzare la propria clientela, costituita da dettaglianti e ambulanti di medio/piccola dimensione, a cui fornisce anche un servizio di integrazione della fornitura direttamente a domicilio durante la settimana con il sistema della tentata vendita.

Le sfide del mercato

L'organizzazione e le persone: formazione sul campo e sapere informale

Umiltà, self-made man e capacità di fare rete: sono queste le caratteristiche che esaltano le capacità imprenditoriali del titolare dell'azienda, Natalino Zocca. Capace di reinventarsi floricoltore dopo essere stato modellista e infermiere professionale. La formazione è quindi necessariamente avvenuta sul campo, con l'aiuto di consulenti esterni. Allo stesso modo il sapere viene trasmesso ai dipendenti in modo informale ("a son de dai impara anca i mussi", sentenza Natalino). Lui, la figlia Sara e altri tre dipendenti (con diploma di perito agrario o agrotecnico) costituisco-

no l'ossatura dell'azienda, a cui si aggiungono altri sette-otto dipendenti fissi e fino ad una trentina di stagionali nei periodi di maggior intensità di lavoro. Le competenze e i ruoli sono ben definiti, anche se non formalizzati: Natalino si occupa della produzione, la figlia Sara di acquisti, contabilità e delle composizioni per i fioristi, i tre più stretti collaboratori si occupano uno del vivaio e della relativa clientela (giardinieri e operatori del verde) e del punto vendita presso l'Auchan, il secondo delle vendite a fioristi e dettaglianti e il terzo dell'organizzazione logistica e consegne alla DM e della gestione del personale. I rapporti con i dipendenti sono franchi e diretti, per contro anche l'impegno richiesto è esigente: il legame dei dipendenti con l'azienda è comunque forte, comprovato dalla scelta, recente, di restare nonostante le difficoltà espresse dalla proprietà. Tuttavia la manodopera costituisce anche uno dei problemi più rilevanti per l'azienda: essa infatti incide per oltre il 20% sul prezzo finale di vendita, finendo per ridurre i margini aziendali mettendo in difficoltà l'azienda. Per questo motivo, da un paio di anni, l'azienda ha implementato un sistema di gestione e controllo informatizzato, al fine di monitorare meglio i costi. Il controllo dei costi è necessario anche per la caratteristica di essere in realtà come tre aziende, raggruppate in una unica. Le tre aree di business infatti, oltre a prevedere produzioni differenti, possono comportare una gestione diversa per prodotti simili: l'azienda sa benissimo che per uno stesso prodotto può ottenere margini diversi a seconda del cliente fornito. In questo modo, sceglie di produrre o integrare l'offerta con quelle specie floricole che, detratta l'Iva da calcolare e il margine del cliente, abbiamo un costo di produzione che permetta all'azienda di conseguire un margine sufficiente a seconda del canale di vendita: circa il 20% nel caso della DM, fino al 40% nel caso dei dettaglianti, che però, pagano di più ma avendo la possibilità (e la garanzia) di scegliere un prodotto di qualità più alta.

Le reti di imprese

L'azienda è riuscita, negli anni, a crearsi un mercato integrando fra loro clienti diversi a cui fornisce prodotti in alcuni casi anche uguali. La capacità di garantire a ciascuno un prodotto particolare che può permettergli di differenziarsi, o un servizio unico nel suo genere che permette di conseguire un vantaggio in questo è la scelta strategica che ha permesso all'azienda di mantenersi con successo su mercati diversi per tipologia di clienti. Con i giardinieri e gli operatori del verde sono stati organizzati dei corsi di formazione per la loro attività: in questo modo, il servizio offerto, molto utile e importante, ha permesso di creare con questi dei rapporti fidelizzati di fornitura. Con altre aziende di produzione vi sono dei rapporti di collaborazione: ad alcune di queste viene fornito un servizio di vendita dell'inventario a fine stagione. Ma non vi sono dei programmi di fornitura stabili; il lavoro conto-terzi rappresenta un aumento dei passaggi che non conviene neanche al sub-fornitore.

Futuro: l'ambiente orienta gli investimenti

Già nel 1991 l'azienda aveva investito molto in un sistema di riscaldamento delle serre che utilizzava come combustibile fonti rinnovabili: nocciuoli di pesca e semi di sansa. Si tratta di due caldaie che dal punto di vista tecnologico sono ormai superate, ma che comunque nel corso degli anni sono state adeguate alla normativa in evoluzione e ammodernate per poter funzionare in maniera elettronica e computerizzata per un controllo centralizzato della temperatura nelle serre, dei fumi e del monossido. Con questo sistema di riscaldamento, integrato da altre due caldaie funzionanti a gasolio nei periodi più freddi (dicembre/gennaio) per ridurre il tasso di utilizzo delle caldaie principali, l'azienda riesce a ridurre il costo dei propri consumi energetici. Inoltre, in aggiunta, l'azienda si ritrova ad essere l'unica della zona ad avere tutti i permessi in regola per smaltire a norma di legge i nocciuoli di pesca. Se dunque, da sempre, l'azienda ha prestato grande attenzione al proprio impatto sull'ambiente nell'effettuare i propri investimenti, non sorprende che abbia realizzato nel corso dello scorso anno un impianto fotovoltaico per produrre energia elettrica. Negli anni passati, l'azienda si è sempre appoggiata a terzi (banche) per finanziare i propri investimenti, facendo riferimento in un paio di occasioni anche alle risorse messe a disposizione dai piani di sviluppo rurali dell'Unione Europea gestiti dalla Regione Veneto. L'azienda si sta ponendo l'obiettivo di espandere le vendite soprattutto verso il canale della DM, ma anche verso l'estero, attualmente servito solo su richiesta ma che potrebbe aprire delle buone prospettive soprattutto per quanto riguarda siepi, verde ornamentale e piante aromatiche, sfruttando anche i canali commerciali e logistici dell'ortofrutta.

