

Azienda Agricola Baraldo Fabio

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.

<i>L'azienda</i>	
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)
<p>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 colturale; 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	

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 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 riconosciuta 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: 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 quindi l'azienda si rivolge prevalentemente alla GDO, servendo insegne: Unicomm (A&O, Famila), Pam, Metro, Sisa, Prix. 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 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, ma anche altri paesi dell'area), 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), mentre altre fasi (gestione della produzione in campo e contabilizzazione dei fatti e delle attività aziendali) sono invece meno controllate. 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 questa maggior organizzazione aziendale è stato il miglioramento del livello di servizio reso ai clienti, grazie ad una maggiore flessibilità e capacità di gestione delle emergenze.

Filiera e reti

L'azienda, per l'esigenza di incrementare ogni anno la produzione per soddisfare i nuovi clienti, non solo ha dovuto aumentare continuamente la produzione propria su terreni in affitto, ma ha dovuto integrarla con quella di altre aziende locali, da cui si rifornisce di prodotto grezzo da lavorare. Con queste aziende sono stati stipulati degli accordi e il prodotto viene liquidato in base alla qualità (desunta da lunghezza, grossezza del gambo,...). 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. confezionato 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 prolungato durante l'anno e non solo limitatamente al periodo degli asparagi. Vanno in questo senso l'inserimento nella produzione di fragole e fagiolini. Da quest'anno l'azienda inizierà anche la produzione di radicchio, su circa 20 ettari in affitto. 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.