

## Azienda agricola Castello Pierluigi

### *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 erano 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 20 ha a cocomeri, 10 ha a cocomeri baby e 20 ha a meloni
Produzione:	1.680 tonnellate di cocomeri, 466 tonnellate di cocomeri baby e 860 tonnellate 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

*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 e con un conseguente ampliamento del magazzino fino a quel momento esistente. Nel frattempo l'azienda iniziò a rivolgersi anche alla Distribuzione Moderna (DM), servendo con il tempo insegne quali Alì 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 fruttai (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 dei 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 (30 ha in comune di MINERBE (VR) e circa 20 ha a Stanghella, 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 (minirossa) 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 soprattutto 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 addirittura 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.