

Consorzio Piccoli Frutti

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).

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

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.

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 esclusive 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 predispose 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 inalterate 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 prodotto 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).

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 e 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 invece 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.