

# Cooperativa agricola La Primavera

## LE SFIDE DEL MERCATO

### *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:	<a href="http://www.cooperativalaprimavera.it">www.cooperativalaprimavera.it</a> , <a href="http://www.briospa.com">www.briospa.com</a>
Elementi innovativi:	Produzione biologica, integrazione a valle della commercializzazione di prodotti biologici

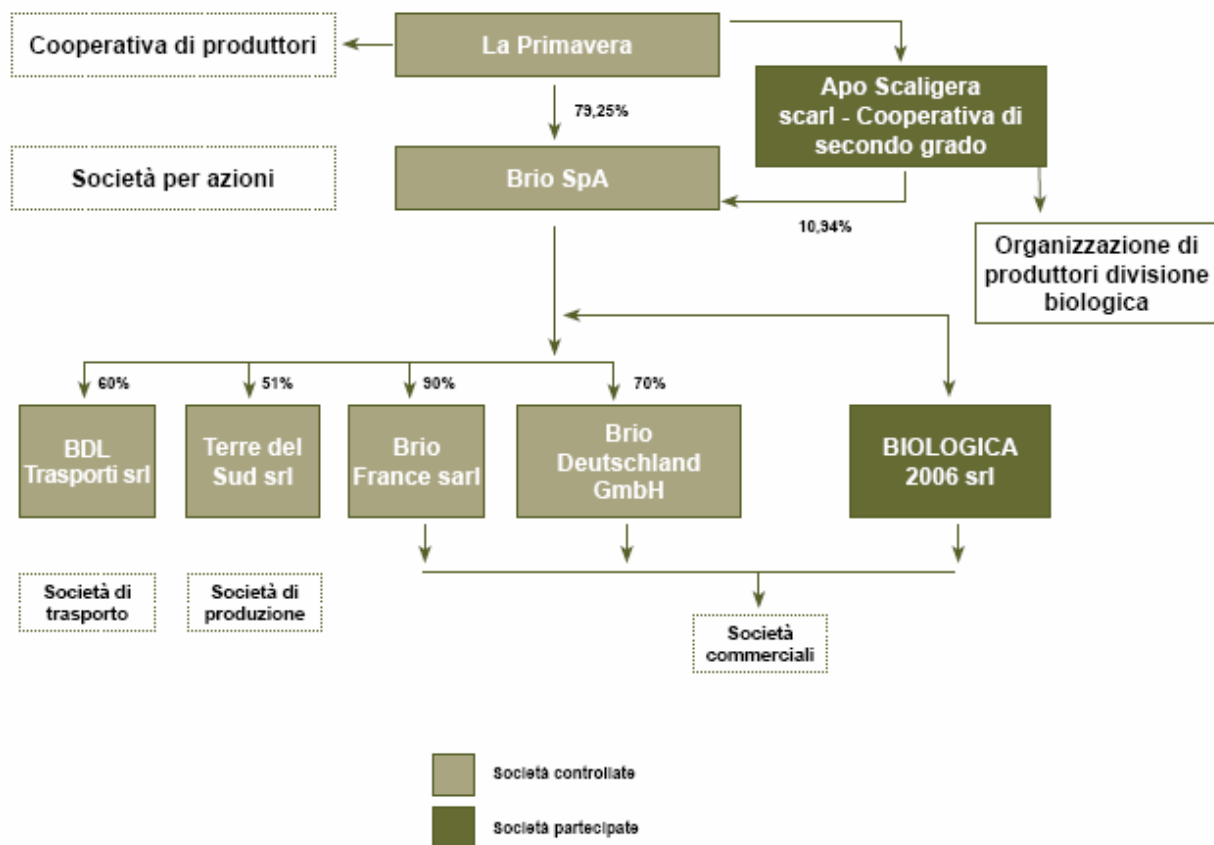
La Cooperativa Agricola La Primavera nasce nel 1989, fondata da 15 produttori agricoli biologici della provincia di Verona con l'obiettivo di sviluppare le coltivazioni biologiche. L'intenzione dei soci, che già avevano scelto di utilizzare metodi di coltivazione senza prodotti chimici, era quello di aggregare la gestione degli aspetti tecnici per ridurre 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. Abbiamo iniziato ad investire nel futuro e a misurarci con un mercato del biologico di portata più ampia ed internazionale, crescendo in produzione e fatturato. 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.

#### *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.