

OrtoRomi società cooperativa agricola

Nome	Ortoromi società cooperativa agricola
Localizzazione	Via Piovega - Borgoriccio (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)

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 contenuto 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.

Storia dell'azienda

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.

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 precotti), 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.

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 Borgoricco, 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 è 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%.