

## Azienda florovivaistica Quaiato Renzo

### PREMESSA

#### *Il modello di business*

La Floricoltura di Renzo Quaiato può essere considerata quella che per prima ha innovato il sistema di vendita diretta a privati nel comparto florovivaistico in Veneto.

L'idea è nata per emulazione, come spesso accade: c'era infatti in zona un'altra floricoltura, a cui l'azienda Quaiato forniva parte della propria produzione, che aveva un punto vendita con un grande giro di clientela. Intuendo la potenzialità di questo canale di vendita se sfruttato in maniera opportuna (pagamento cash e possibilità di vendita di numerose specie floricole di diversa qualità), il titolare decise di aprire un proprio punto vendita, puntando con decisione verso questa tipologia di clientela e attrezzandosi per creare un punto vendita (Garden Center) che renda l'acquisto un'esperienza emotiva tale da coinvolgere in maniera particolare il cliente. Il successo di questa innovazione distributiva ha permesso ogni anno di autofinanziare, per la maggior parte, gli investimenti orientati ad ampliare la produzione e ingrandire la superficie di vendita.

#### *L'azienda*

|                      |                                                                                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nome                 | La Floricoltura di Renzo Quaiato                                                                       |
| Localizzazione:      | Castel d'Azzano (Verona)                                                                               |
| Prodotti:            | floricoltura (piante verdi e fiorite da interni e da esterni), vivaio di orticole e piante ornamentale |
| Produzione annuale:  | circa 2,5 milioni di piante                                                                            |
| Dipendenti:          | circa 20 fissi, fino a 30 con gli stagionali in alcuni periodi dell'anno                               |
| Sito web:            | <a href="http://floricolturaquaiato.com">http://floricolturaquaiato.com</a>                            |
| Elementi innovativi: | Garden center<br>Innovazione di prodotto (ampia gamma varietale)                                       |

La storia: l'attività di produzione floricola inizia a partire dai primi anni '80. Prima di allora il titolare Renzo Quaiato lavorava saltuariamente come coadiuvante familiare nell'azienda agricola del padre, che produceva ortaggi su una superficie di circa 9.000 metri quadrati (principalmente fragole). A partire dal 1972 il titolare inizia a dedicarsi a tempo pieno all'attività agricola, ampliando la produzione: oltre alle fragole (fino a 25.000 mq circa di tunnel) venivano realizzati pomodori e altri ortaggi, che venivano commercializzati sui mercati ortofrutticoli di Milano e Torino, consegnando con mezzi propri. Nel 1975 il titolare inizia anche una produzione di funghi su una superficie di circa 7.000 – 8.000 mq di serre, ma ai primi anni '80, questa attività, per rimanere redditizia, richiedeva dei grossi investimenti. Nel frattempo l'azienda aveva iniziato a produrre anche gerani (200 mq di serre) che venivano venduti ai privati del luogo. Vista la diversa e maggior redditività dei fiori rispetto ai funghi e agli ortaggi, nel 1983 il titolare converte decisamente l'orientamento aziendale verso la produzione floricola e decide di realizzare un proprio punto vendita. Da allora la floricoltura si è continuamente ampliata, fino a giungere alle attuali dimensioni: la superficie aziendale si estende per circa 60.000 mq di cui circa 15.000 mq dedicati a Garden center dotato di sei casse per il pagamento della merce e un ampio parcheggio di 350 posti auto, altri 15.000 mq di vivaio e 30.000 mq di serre di cui circa 22.000 mq climatizzate con riscaldamento a pavimento e sistema di sub-irrigazione con gestione computerizzata.

Il modello di business sviluppato ha infatti permesso all'azienda di realizzare un notevole incremento del fatturato, che dal 1983, quando si aggirava su circa 200 mila euro è arrivato a superare i 4 milioni di euro. Se negli ultimi anni l'azienda ha registrato una certa stabilità, nel corso degli anni la crescita media è stata di circa il 10% annuo, con punte, in alcuni anni particolarmente favorevoli, anche del 20% anno su anno.

### *La leadership*

Il punto di forza dell'azienda, rispetto ad altre del settore, è quello di riuscire ad offrire una ampia gamma di prodotti ad un prezzo competitivo e con personale esperto e qualificato a servizio dei clienti per consigliare al meglio il tipo di acquisto, il mantenimento e il trattamento delle piante. L'offerta si basa principalmente su un vastissimo numero di diverse tipologie di piante, articoli per l'hobbistica (vaseria, terriccio, fertilizzanti, concimi), arredo giardino, fiori artificiali e recisi, oggettistica e idee per la casa.

L'area di attrazione è molto ampia, uscendo dai confini provinciale ed estendendosi fino ad un raggio di circa 50 km dal punto vendita, soprattutto per i clienti della domenica.

## **LE SFIDE DEL MERCATO**

### *Capacità di rischiare*

Il titolare, Renzo Quaiato, ha saputo precorrere i tempi intuendo le potenzialità del garden center come canale di vendita diretta ai privati dei prodotti florovivaistici.

La capacità di rischiare, puntando forte, tutto, solo su questo, è stata la leva che ha poi permesso di credere e investire per migliorare questa formula di vendita, ampliando continuamente la gamma di prodotti offerti per soddisfare le esigenze più varie dei clienti.

Non c'è un "core business", ma questo è l'"only-business" dell'azienda, che ha scelto di rivolgersi a un'unica tipologia di clienti (tutta la produzione viene venduta attraverso questo canale commerciali), e di servirla cercando di fornire un prodotti di qualità ad un prezzo competitivo. Paradossalmente, il rischio di avere un unico cliente ha dato la possibilità all'azienda di poter fissare prezzi competitivi, più bassi, dei concorrenti, i quali, invece, servendo anche dettaglianti e grossisti, erano praticamente "obbligati", se volevano mantenerli come clienti, a "gonfiare" i prezzi di vendita ai privati.

Il clima competitivo è stato perciò molto aspro all'inizio della attività di vendita; anche oggi, ogni punto vendita diretta nel raggio di attrazione dell'azienda (circa 50 km) viene considerato un possibile concorrente, tuttavia non c'è un atteggiamento competitivo e conflittuale, ma nemmeno collaborativo.

Così come con i fornitori, i rapporti vengono mantenuti su livelli strettamente e puramente commerciali.

### *Una grande famiglia*

Il personale, fino a 30 dipendenti nei periodi di maggiore intensità lavorativa, viene gestito in maniera molto familiare: la struttura è snella e non formalizzata. Il titolare si occupa di tenere sotto controllo l'attività aziendale e orientarla definendo le linee di sviluppo e le strategie da adottare, il figlio segue gli aspetti produttivi, mentre moglie e figlia si occupano di acquisti di materiale e del punto vendita, gestendone i vari reparti. La formazione scolastica è quella di base (scuola dell'obbligo) e anche tra i dipendenti non ve ne sono che possiedono una formazione specializzata. Nonostante ciò non viene organizzata nessuna formazione specifica, eccezion fatta per quanto riguarda gli aspetti produttivi, per il cui aggiornamento vengono effettuate visite di campi prova e la partecipazione a fiere specializzate di settore.

Il clima aziendale è buono: spesso infatti vengono organizzate cene (o colazioni) aziendali.

Una gestione molto familiare del personale, una struttura snella e un'organizzazione del lavoro poco formalizzata, non devono però trarre in inganno: l'attività aziendale non è lasciata al caso, ma esiste, invece, un'attività di controllo di gestione e dei costi informatizzata e interna.

La razionalizzazione dei processi di produzione e il controllo praticamente in tempo reale dell'attività di vendita hanno permesso all'azienda di mantenere una elevata produttività del lavoro.

### *Innovazione e investimenti continui*

L'azienda ha sempre avuto una elevata propensione ad innovare e a investire: ciò è confermato prima di tutto con l'innovazione distributiva attuata con la scelta di vendere attraverso la formula del garden center.

Poi, nel 1987 l'azienda ha investito risorse per la promozione e la pubblicità dell'azienda su radio e TV, come continua a fare tuttora: il messaggio è rivolto a far conoscere l'azienda, più che sui prodotti e i loro prezzi.

Nel 2000 sono stati investiti circa 600 mila euro per realizzare l'impianto a pavimento e computerizzare la gestione delle serre.

L'azienda è ancora orientata ad investire, per cercare di innovare continuamente i prodotti offerti e ampliare la filiera integrandosi a monte, con il duplice obiettivo di servire sempre meglio i clienti (con un prodotto, quindi, che abbia un ottimale rapporto qualità/prezzo) e di recuperare marginalità, aumentando il valore aggiunto trattenuto dall'azienda.

In questo senso, sono stati effettuati degli investimenti in impianti (seminatrice e ripicchettatrice) per iniziare la produzione direttamente dal seme, anziché dal seminato da ricoltivare; tutto ciò riguarda in particolare il vivaismo orticolo, mentre per le piante per ora l'azienda continuerà a produrre da talea.

Per quanto riguarda i prodotti, invece, l'attenzione è quella di inserire nuove specie di piante nell'offerta (ad esempio piante mediterranee), che siano di interesse per i clienti, molto redditizie (rapporto prezzo/costo) e dove non vi sia una forte concorrenza con gli altri competitori sul mercato.