

## Azienda agricola Tre Case

### PREMESSA

#### *Il modello di business*

La maggior parte delle superfici e delle produzioni aziendali dell'Azienda agricola Tre Case sono costituite da tradizionali colture agricole (mais, frumento, soia, barbabietole,...), frutta e verdura: la vendita avviene principalmente tramite grossisti e commercianti.

Ma nel sito internet si legge quello che è il vero business dell'azienda, quello che forse non genera la parte più consistente del reddito aziendale, ma che probabilmente è l'attività più redditizia. *“Agricoltori da generazioni, produciamo frutta e ortaggi, che trasformiamo nei nostri laboratori di trasformazione. Lavoriamo solo i nostri prodotti: freschi, in coltivazione a lotta integrata; li trasformiamo senza coloranti né conservanti, senza alcuna aggiunta! Non usiamo mai né semilavorati né concentrati. Usciti dai laboratori, i prodotti passano al magazzino e poi al confezionamento. Tutto a mano.”* (tratto dal sito internet aziendale [www.trecase.com](http://www.trecase.com)).

E quindi non solo agricoltori, anche un po' artigiani, ma non ancora degli industriali.

È questo il business dell'azienda agricola Tre Case: la produzione di frutta e ortaggi trasformati. Un prodotto naturale, di “lusso”, che si posiziona su una fascia di prezzo elevata, venduto, oltre che nel punto vendita aziendale, anche via internet e tramite agenti, con migliaia di clienti (gastronomie, ristoranti, enoteche, locali “in”) in tutto il mondo.

#### *L'azienda*

Nome	Azienda agricola Tre Case
Localizzazione:	Eraclea (Venezia)
Prodotti:	cereali, frutta, ortaggi, prodotti trasformati
Produzione annuale:	mais, soia, barbabietole, erba media, ortaggi e frutta (2.000 t. annue) in coltura biologica e a lotta integrata
Dipendenti:	circa 15 fissi, dai 50 ai 100 stagionali
Sito web:	<a href="http://www.trecase.com">http://www.trecase.com</a>
Elementi innovativi:	Innovazione di prodotto e distributiva

I Fracasso sono una famiglia di proprietari terrieri da sette generazioni: nel primo dopoguerra l'azienda era costituita da 2.000 ettari di terreno in proprietà e quasi 5.000 ettari condotti in affitto. Il padre di Nazareno trasferì la sua famiglia nel Veneto Orientale, dove arrivò come affittuario di due grosse aziende a Torre di Mosto (300 ha) e a Lugugnana di Caorle (1.200 ha). Nel 1943 il padre di Nazareno morì in Germania e nel 1944 la famiglia Fracasso acquisisce 200 ettari di terreno laddove si trova ora l'azienda Tre Case, a Stretti di Eraclea. L'azienda era gestita da uno zio di Nazareno, fratello del papà. Nel 1953, alla morte dello zio, l'azienda agricola viene divisa tra le sei famiglie dei fratelli Fracasso: a Nazareno viene assegnato il terreno di Stretti di Eraclea. Nasce così l'azienda agricola Tre Case, che oltre ai 200 ha in proprietà gestisce anche i terreni degli eredi dello zio: 200 ha siti a Isola Morosini e altri 300 ha in affitto proprio alla foce dell'Isonzo. L'azienda era di tipo estensivo: venivano coltivate tutte le principali grandi colture, dal mais al frumento, soia, barbabietola, orzo. Successivamente, in seguito agli studi universitari, Nazareno si occupa di frutticoltura e da questo intravede la possibilità di una produzione frutticola su grandi superfici anche nei terreni di sua proprietà e inizia a coltivare pere e più tardi anche mele. L'azienda inoltre allevava circa 500 vacche, facendo grossi investimenti a livello di genetica (utilizzando per prima, in Italia, la pratica dell'embriotransfer): oltre al latte, l'azienda vendeva un elevato numero di vacche gravide e maschi per tutti i centri di fecondazione in Italia.

Verso la fine degli anni '90 l'azienda raggiunge le dimensioni attuali: i terreni gestiti a Isola Morosini, rientrano nelle disponibilità dei proprietari legittimi eredi, e l'azienda si vede costretta a dismettere la produzione zootecnica e di latte.

Oltre ad aver percorso i tempi nell'utilizzo di certe pratiche genetiche nella riproduzione animale, l'azienda è stata innovatrice anche rispetto alla modalità di commercializzazione dei prodotti. Nei suoi viaggi negli Stati Uniti, Nazareno ha colto l'idea dei farmers market e così, già fin dai primi anni '70 l'azienda è stata tra le prime a creare uno spaccio appositamente adibito alla vendita diretta dei prodotti aziendali, favorita da una posizione ottimale (lungo la provinciale che da San Donà di Piave confluisce il traffico proveniente dall'autostrada A4 Venezia-Trieste e dalla statale 14 "Triestina" verso le spiagge di Caorle ed Eraclea). Oltre a pere e mele, l'azienda ha ampliato la produzione frutticola e orticola finalizzandola alla vendita presso il punto vendita: si possono trovare anche pesche, albicocche, ciliegie, prugne e numerosi ortaggi (asparagi, cocomeri, meloni, pomodori,...). Si possono anche trovare piante da giardino rocciose, piante aromatiche e rose antiche, oltre, ovviamente, ai prodotti trasformati.

Attualmente l'azienda si estende su circa 200 ha di terreno principalmente coltivate a mais, soia, frumento, barbabietole. Vi sono inoltre circa 50 ettari di frutteto e 2 ettari ad orticole: di questi 11 ha sono già coltivati a biologico e altri 25 ha sono in conversione. In questo modo l'azienda diventerà probabilmente la più grande per superfici a biologico in Italia. La produzione frutticola raggiunge le 2.000 tonnellate annue: di queste circa il 40% (800 t) viene venduto all'industria di trasformazione, mentre il rimanente 60% (1.200 t) viene destinato al consumo fresco e venduto a grossisti/commercianti o attraverso Organizzazioni di Produttori ortofrutticoli. Presso lo spaccio aziendale vengono commercializzate annualmente circa 30 tonnellate di prodotto fresco, che rappresentano perciò meno del 2% della produzione frutticola ed orticola dell'azienda.

Con una scelta ben precisa: vengono venduti solo prodotti propri e nel periodo stagionale di produzione. *Tutto nel rispetto delle norme sulla tracciabilità e rintracciabilità del prodotto, con un controllo del percorso operativo, dalla coltivazione alla trasformazione. Le produzioni artigianali viene effettuato un controllo sanitario e di qualità esterno all'azienda, effettuato dalla Stazione Sperimentale per l'Industria delle Conserve Alimentari di Parma. Puntando sulla più alta qualità.* (adattato dal sito internet aziendale [www.trecase.com](http://www.trecase.com))

## *La leadership*

Più che di leadership, è opportuno parlare di unicità!

La dimensione produttiva aziendale non è ovviamente tale da poter affermare che essa è leader nella produzione di uno, piuttosto che di un altro prodotto.

Ma nel panorama agricolo regionale l'azienda è probabilmente se non l'unica, una delle poche, e probabilmente la prima, ad aver iniziato una attività connessa di trasformazione dei prodotti aziendali, producendo una gamma ampissima di conserve vegetali e composizioni di queste (ceste regalo, di Natale,...).

È stata una evoluzione forse un po' casuale: la moglie del sig. Nazareno (Gianna) è una cuoca provetta (è stata anche presidente dell'accademia della cucina veneta) e nel 1980 l'azienda, intuendo il potenziale ritorno economico, investe dotandosi di un laboratorio di produzione artigianale.

L'originalità e il punto di forza dell'azienda sta proprio nelle ricette "inventate" dalla sig.ra Gianna: non sono "brevettate", ma su queste c'è il massimo riserbo. Esse infatti hanno permesso all'azienda di vincere premi e ottenere importanti riconoscimenti a fiere e festival enogastronomici a livello mondiale, che ne hanno aumentato il prestigio e la visibilità.

Oltre che nel punto vendita, dove viene commercializzato anche e soprattutto prodotto fresco, l'azienda vende a circa un migliaio di clienti in tutto il mondo, arrivando anche in Germania, Giappone, Cina, Stati Uniti.

Tutte le operazioni sono internalizzate: ricevuti gli ordini (anche via internet), il personale dipendente si occupa di predisporre i pacchi per la spedizione, che viene effettuata tramite corriere espresso in qualsiasi parte del mondo.

Il fatturato annuo generato dalla trasformazione dei prodotti agricoli si aggira sui 250 mila euro: esso rappresenta circa il 20% del fatturato aziendale e dagli anni '90 ha sempre fatto registrare una crescita costante nell'ordine del 10%-15% annuo. Negli ultimi anni, essendo un prodotto di "moda", la crisi economica ha influito negativamente sulle vendite, che hanno evidenziato una leggera flessione, soprattutto quelle verso l'estero, che costituiscono circa il 35% del totale.

## **LE SFIDE DEL MERCATO**

### *Gestione aziendale familiare sotto controllo*

Vivere la campagna da una vita, avere rapporti stabili con i dipendenti, in qualche modo anch'essi legati alla terra per passione, oltre e forse più che per necessità di lavoro, essere il "paron" di una volta, ma anche il "maestro": questi le caratteristiche della gestione aziendale.

Per certi versi familiare, con i circa 20 dipendenti fissi da quasi una vita: la maggior parte di essi si occupa della campagna: un paio seguono la vendita presso lo spaccio aziendale e un altro paio (che diventano sette, stagionali, nei momenti di maggiore attività) della trasformazione dei prodotti in laboratorio. Ma anche formale, con gli stagionali (che variano da un minimo di 50 ad anche un centinaio a seconda dell'annata).

Tutti sono periodicamente formati con corsi sulla sicurezza e sugli aspetti tecnici del lavoro dal responsabile incaricato dall'azienda.

Essere il "paron" di una volta, ma con una certa organizzazione aziendale e una chiara definizione dei ruoli: c'è il responsabile amministrativo, la responsabile del laboratorio e general manager (la moglie Gianna), il responsabile del biologico e il direttore dell'azienda agricola (i due figli, entrambi laureati, che hanno seguito le orme del padre) e poi Nazareno, il "maestro patate", che ha fatto (e vissuto) la storia non solo della sua azienda, ma in qualche modo anche dell'agricoltura regionale e italiana. Che si occupa un po' di tutto, ma che principalmente della produzione agricola e di trasferire il suo sapere formale (frutto dei suoi studi universitari) e quello informale, che gli deriva dall'occuparsi da una vita della campagna, della "sua" campagna.

Tutto però è sotto controllo, con un discreto livello di informatizzazione e software per la gestione e controllo che tiene monitorata tutta l'attività aziendale: dalla produzione agricola alla trasformazione, dal magazzino alle vendite.

### *Investimenti e tecnologia*

L'azienda ha saputo da sempre investire per innovare: già per la realizzazione del punto vendita negli anni Settanta, ma poi ancora di più negli anni Ottanta, con la creazione del laboratorio artigianale di trasformazione, successivamente ammodernato negli anni 90 per il quale sono stati spesi circa 300 mila euro

Viste le dimensioni aziendali decisamente "atipiche" per la realtà regionale, la gestione delle operazioni agricole sono necessariamente meccanizzate. E anche negli aspetti più legati alla tecnologia l'azienda si è dimostrata capace di essere innovatrice: recentemente infatti ha effettuato un investimento (prima se non unica in regione) in quattro macchine raccogliatrici (dal costo di circa 60.000 euro l'una) realizzate nel centro di ricerca europeo per macchine innovative di Anversa.

Sono stati inoltre costruite delle celle frigo per lo stoccaggio dei prodotti trasformati e freschi destinati al punto vendita.

Anche per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti trasformati l'azienda ha investito come poche altre in risorse umane, dotandosi di una forza vendita esterna, costituita da una decina di agenti e rappresentanti.

### *Evoluzione e futuro*

L'azienda sembra essere arrivata al punto in cui decidere se effettuare il "grande salto" o se attestarsi sulla posizione raggiunta: da agricoltori ad artigiani, ma non ancora industriali.

Gli investimenti effettuati sono stati negli anni consistenti per una azienda agricola, la maggior parte con finanziamenti di terzi (mutui e banche), in qualche caso attingendo ai fondi regionali del Piano di Sviluppo Rurale (nuovo insediamento, giovani imprenditori,..).

Anche il magazzino, costituito da prodotto finito per un valore di circa 150 mila euro, è un investimento difficilmente sostenibile alla lunga da una azienda agricola.

L'evoluzione del mercato sembra indicare proprio il prossimo salto: da artigiani a piccoli industriali.

Su questa scelta non solo strategica, ma anche di vita, influiscono aspetti legati all'organizzazione che l'azienda si è data ed ha sviluppato finora, all'età e alla filosofia di intendere l'impresa agricola e l'agricoltura del titolare e dei suoi familiari.

Quanto espresso da Nazareno nel corso dell'incontro avuto, sembra manifestare una certa ritrosia; nello stesso tempo la sua capacità di saper leggere la storia e l'evoluzione dell'agricoltura e la lucidità imprenditoriale fanno intravedere che solo facendo come ha sempre fatto, cioè innovando e precorrendo i tempi, l'azienda potrà continuare ad essere un caso più unico che raro nel panorama dell'agricoltura regionale.