

Azienda florovivaistica Zocca Natalino

PREMESSA

Il modello di business

L'Azienda Agricola Zocca Natalino, attualmente l'azienda è gestita da Natalino e dalla figlia Sara, opera nel settore florovivaistico già dall'inizio degli anni '80 con il fratello Renzo e il padre Angelo. Si occupa della produzione di piante verdi e fiorite da interni e da esterni: è in grado di offrire prodotti qualitativamente adeguati, con ottimo rapporto qualità/prezzo. Si rivolge in particolare a negozi di fiori, con innovative creazioni floreali, vivai e operatori di aree verdi, ma il suo core business è diventato negli anni il servizio alla Distribuzione Moderna (DM).

Il punto di forza dell'azienda, rispetto ad altre del settore, è proprio quello di poggiare su "tre gambe", tre aree di business che le permettono di ridurre il rischio aziendale e le conferiscono una certa stabilità patrimoniale, finanziaria e reddituale.

L'azienda

Nome	Azienda agricola Zocca Natalino
Localizzazione:	Bussolengo (Verona)
Prodotti:	floricoltura (piante verdi e fiorite da interni e da esterni)
Produzione annuale:	circa 1 milioni di piante
Dipendenti:	8 circa fissi, fino a 30 con gli stagionali in alcuni periodi dell'anno
Sito web:	http://www.zoccanatalino.com
Elementi innovativi:	Servizio alla Distribuzione Moderna Innovazione di prodotto (creazioni floreali)

La storia: l'azienda nasce quasi per caso, agli inizi degli anni '80. Il titolare era dipendente del settore sanitario, con qualifica di infermiere specializzato, dove svolgeva anche attività sindacale; prima ancora aveva lavorato come modellista del settore tessile. La volontà di integrare il reddito familiare, lo spinse a provare a dedicarsi alla coltivazione di lumache, poi, di funghi, affittando una serra con un amico. Le difficoltà tecniche e l'inesperienza, fecero fare all'azienda diversi tentativi, orientandosi prima verso la coltivazione di verdure e infine verso quella di fiori. Nel 1984, per opera di Natalino e di un altro socio, nasce l'azienda agricola Zocca; con motivazioni e percorsi simili, in quel anno nacquero altre due ditte florovivaistiche nella zona di Bussolengo. Inizialmente era gestita dal fratello e dal padre di Natalino che nel frattempo continuava a lavorare nel settore sanitario, oltre che studiare all'Università (facoltà di Economia). Fu solo successivamente, a partire dal 1989, che Natalino inizia a dedicarsi a tempo pieno all'azienda assieme all'altro socio fondatore, da cui si separerà nel 1997, continuando da solo l'avventura imprenditoriale. Anche lo sviluppo del modello di business su cui si fonda l'azienda è stato frutto della capacità e dell'intuizione imprenditoriale del titolare. Da sempre l'azienda scelse di non vendere a privati, ma di rivolgersi a dettaglianti di fiori. La ricerca di trovare degli sbocchi alternativi di mercato nelle strutture cooperative esistenti si rivelò infruttuosa e pose l'azienda nella situazione di doversi creare un mercato da sola. La decisione di rivolgersi alla DM nacque verso la fine degli anni '90, ascoltando un esperto parlare ad un convegno di settore (il quale affermava: "i supermercati, non possiamo sposarli, ma non possiamo farne a meno") e dall'incontro con il titolare di una catena di distribuzione locale (Rossetto), che cercava un fornitore locale per i propri punti vendita. Superate le iniziali perplessità e le difficoltà create nei rapporti con gli altri clienti, pian piano le vendite a questo cliente arrivarono a rappresentare fino al 50% della produzione. Intuendo il forte rischio aziendale, lo sviluppo successivo, fu quello di cercare altre insegne della DM da inserire tra i clienti: questa scelta strategica fece da traino allo sviluppo produttivo, necessario per poter riuscire a servire le aumentate richieste della clientela.

Attualmente la produzione aziendale insiste su una superficie di 37.000 mq di cui 18.000 mq a serre riscaldate; nel prossimo futuro vi è l'intenzione di investire per sviluppare ulteriormente la produzione, raddoppiando la superficie coltivata in coltura protetta.

Il modello di business sviluppato ha permesso all'azienda di realizzare un notevole incremento del fatturato: se nel 1999 questo si aggirava sui 600 mila euro, nel 2009 sfiorava i 2 milioni di euro, con una crescita media annua di circa il 25%, anche se negli ultimi tre-quattro anni la redditività si è molto ridotta, portandosi al 5-6%. Le vendite avvengono ancora per circa il 50% verso la DM, ma con un maggior numero di clienti serviti rispetto a dieci anni fa.

La leadership

La scelta di iniziare a fornire la DM è stata quella trainante per lo sviluppo dell'azienda. Attualmente l'azienda serve una serie di catene distributive: la Migross (con 120 punti vendita di piccole dimensioni), Rossetto (circa 20 p.v., ma di maggiori superficie di vendita) e Martinelli (10 punti vendita) oltre ad altre 4-5 cinque insegne locali. Inoltre gestisce l'angolo dei fiori (in realtà un vero e proprio punto vendita) all'interno dell'Auchan di Bussolengo. La leadership almeno a livello locale, è garantita dalla capacità di un servizio di consegne giornaliero nei periodo dell'anno in cui la domanda è maggiore. Può essere che qualche concorrente (floricoltori della Puglia, di Viareggio o della zona di Latina) possa inserirsi con prezzi vantaggiosi e rifornire le insegne della DM già servite dall'azienda, ma si tratta di offerte saltuarie. Un'altra azienda della zona con prodotti simili si rivolge però ad un mercato leggermente diverso, dove prevalgono i garden center (di medio-piccole dimensioni), grandi fioristi e ambulanti. Con i clienti della DM la produzione avviene sulla base dello storico e su ordini giornalieri (dalla sera per la mattina o da un giorno per l'altro), ma senza contratti di fornitura stabili. Le consegne avvengono con mezzi propri verso alcuni centri di distribuzione, mentre altri clienti effettuano il ritiro della merce direttamente presso la sede dell'azienda Zocca con proprio mezzi o con vettori terzi.

Anche verso i clienti fioristi l'azienda è riuscita a raggiungere una posizione di leadership, con la fornitura di apprezzate composizioni floreali in termini di originalità e qualità del prodotto. In tal modo l'azienda è riuscita a fidelizzare la propria clientela, costituita da dettaglianti e ambulanti di medio/piccola dimensione, a cui fornisce anche un servizio di integrazione della fornitura direttamente a domicilio durante la settimana con il sistema della tentata vendita.

LE SFIDE DEL MERCATO

L'organizzazione e le persone: formazione sul campo e sapere informale

Umiltà, self-made man e capacità di fare rete: sono queste le caratteristiche che esaltano le capacità imprenditoriali del titolare dell'azienda, Natalino Zocca. Capace di reinvertirsi floricoltore dopo essere stato modellista e infermiere professionale. La formazione è quindi necessariamente avvenuta sul campo, con l'aiuto di consulenti esterni. Allo stesso modo il sapere viene trasmesso ai dipendenti in modo informale ("a son de dai impara anca i mussi", sentenza Natalino). Lui, la figlia Sara e altri tre dipendenti (con diploma di perito agrario o agrotecnico) costituiscono l'ossatura dell'azienda, a cui si aggiungono altri sette-otto dipendenti fissi e fino ad una trentina di stagionali nei periodi di maggior intensità di lavoro. Le competenze e i ruoli sono ben definiti, anche se non formalizzati: Natalino si occupa della produzione, la figlia Sara di acquisti, contabilità e delle composizioni per i fioristi, i tre più stretti collaboratori si occupano uno del vivaio e della relativa clientela (giardinieri e operatori del verde) e del punto vendita presso l'Auchan, il secondo delle vendite a fioristi e dettaglianti e il terzo dell'organizzazione logistica e consegne alla DM e della gestione del personale.

I rapporti con i dipendenti sono franchi e diretti, per contro anche l'impegno richiesto è esigente: il legame dei dipendenti con l'azienda è comunque forte, comprovato dalla scelta, recente, di restare nonostante le difficoltà espresse dalla proprietà.

Tuttavia la manodopera costituisce anche uno dei problemi più rilevanti per l'azienda: essa infatti incide per oltre il 20% sul prezzo finale di vendita, finendo per ridurre i margini aziendali mettendo in difficoltà l'azienda.

Per questo motivo, da un paio di anni, l'azienda ha implementato un sistema di gestione e controllo informatizzato, al fine di monitorare meglio i costi. Il controllo dei costi è necessario anche per la caratteristica di essere in realtà come tre aziende, raggruppate in una unica. Le tre aree di business infatti, oltre a prevedere produzioni differenti, possono comportare una gestione diversa per prodotti simili: l'azienda sa benissimo che per uno stesso prodotto può ottenere margini diversi a seconda del cliente fornito. In questo modo, sceglie di produrre o integrare l'offerta con quelle specie floricole che, detratta l'Iva da calcolare e il margine del cliente, abbiamo un costo di produzione che permetta all'azienda di conseguire un margine sufficiente a seconda del canale di vendita: circa il 20% nel caso della DM, fino al 40% nel caso dei dettaglianti, che però, pagano di più ma avendo la possibilità (e la garanzia) di scegliere un prodotto di qualità più alta.

Le reti di imprese

L'azienda è riuscita, negli anni, a crearsi un mercato integrando fra loro clienti diversi a cui fornisce prodotti in alcuni casi anche uguali. La capacità di garantire a ciascuno un prodotto particolare che può permettergli di differenziarsi, o un servizio unico nel suo genere che permette di conseguire un vantaggio in questo è la scelta strategica che ha permesso all'azienda di mantenersi con successo su mercati diversi per tipologia di clienti.

Con i giardinieri e gli operatori del verde sono stati organizzati dei corsi di formazione per la loro attività: in questo modo, il servizio offerto, molto utile e importante, ha permesso di creare con questi dei rapporti fidelizzati di fornitura.

Con altre aziende di produzione vi sono dei rapporti di collaborazione: ad alcune di queste viene fornito un servizio di vendita dell'inventario a fine stagione. Ma non vi sono dei programmi di fornitura stabili; il lavoro conto-terzi rappresenta un aumento dei passaggi che non conviene neanche al sub-fornitore.

Futuro: l'ambiente orienta gli investimenti

Già nel 1991 l'azienda aveva investito una "follia" in un sistema di riscaldamento delle serre che utilizzava come combustibile fonti rinnovabili: nocciuoli di pesca e semi di sansa. Si tratta di due caldaie che dal punto di vista tecnologico sono ormai superate, ma che comunque nel corso degli anni sono state adeguate alla normativa in evoluzione e ammodernate per poter funzionare in maniera elettronica e computerizzata per un controllo centralizzato della temperatura nelle serre, dei fumi e del monossido. Con questo sistema di riscaldamento, integrato da altre due caldaie funzionanti a gasolio nei periodi più freddi (dicembre/gennaio) per ridurre il tasso di utilizzo delle caldaie principali, l'azienda riesce a ridurre il costo dei propri consumi energetici. Inoltre, in aggiunta, l'azienda si ritrova ad essere l'unica della zona ad avere tutti i permessi in regola per smaltire a norma di legge i nocciuoli di pesca.

Se dunque, da sempre, l'azienda ha prestato grande attenzione al proprio impatto sull'ambiente nell'effettuare i propri investimenti, non sorprende che abbia realizzato nel corso dello scorso anno un impianto fotovoltaico produrre energia elettrica.

Negli anni passati, l'azienda si è sempre appoggiato a terzi (banche) per finanziare i propri investimenti, facendo riferimento in un paio di occasioni anche alle risorse messe a disposizione dai piani di sviluppo rurali dell'Unione Europea gestiti dalla Regione Veneto.

L'azienda si sta ponendo l'obiettivo di espandere le vendite soprattutto verso il canale della DM, ma con l'attenzione anche verso l'estero, attualmente servito solo su richiesta ma che potrebbe aprire delle buone prospettive soprattutto per quanto riguarda siepi, verde ornamentale e piante aromatiche, sfruttando anche i canali commerciali e logistici dell'ortofrutta.