

Ortofloricoltura “Gruppo Padana”

PREMESSA

Il modello di business

Giovani piante, ancora giovane piante...solo giovani piante.

È riassumibile in questo il business del Gruppo Padana.

L'azienda è una realtà leader (a livello nazionale), in continua evoluzione, che lavora per la floricoltura del futuro.

L'obiettivo, la mission, è quella di fornire ai floricoltori un riferimento certo per soddisfare le loro esigenze: una superficie coltivata di circa 100.000 mq di serre e una tecnica colturale all'avanguardia sono il presupposto per ottenere produzioni di grande qualità. (il corsivo è tratto dal sito internet dell'azienda)

Le parole “evoluzione, innovazione e ambiente”, sono caratteristiche che ritornano con riferimento anche per l'azienda Gruppo Padana.

L'azienda

Nome	Gruppo Padana ortofloricoltura dei F.lli Gazzola s.s.
Localizzazione:	Paese (Treviso)
Prodotti:	giovani piante
Produzione :	Centinaia di milioni di giovani piante orticole e floricole
Dipendenti:	circa 140 dipendenti, di cui circa il 40% fissi
Sito web:	http://www.gruppopadana.com
Elementi innovativi:	Innovazione tecniche e tecnologia di produzione Innovazione di prodotto (packaging)

La storia dell'azienda Gruppo Padana ha inizio nel 1989, quando i due fratelli Gazzola, Paolo e Giorgio, rilevano l'azienda agricola del padre. Prima di allora, la storia racconta di un'azienda che a partire dal 1970 si dedica all'allevamento bovino e alla produzione di orticole. Fin da subito viene realizzato un primo tunnel per realizzare il seminato delle piantine orticole da utilizzare come autoconsumo per la successiva coltivazione. L'evoluzione è stata una conseguenza del fatto che, seminato per seminato, le piantine che avanzavano oltre a quelle utilizzate dall'azienda, per non essere eliminate venivano vendute alle altre aziende agricole della zona. Il titolare aveva perciò visto in questo una facile integrazione del reddito agricolo, tanto da affiancarvi, agli inizi degli anni '80, la produzione di giovani piante floricole: anche in questo caso si trattava di una produzione che in parte serviva per la successiva coltivazione florovivaistica in azienda e in parte veniva ceduta ad altri floricoltori professionalmente impegnati nel settore.

Nel 1989 i fratelli Paolo e Giorgio subentrano al padre, rilevando da esso l'azienda agricola (e poter così usufruire anche dei contributi regionali per il primo insediamento) e decidono di puntare esclusivamente sulla produzione di giovani piante, abbandonando invece la realizzazione del prodotti finito (orticolo e floricolo) e dell'allevamento.

È questo un punto di svolta fondamentale per l'azienda, per la quale, se fino ad allora l'attività era suddivisa abbastanza equamente tra giovani piante (40-50% della produzione) e piante finite per la parte rimanente, inizia un percorso che la porterà, a fine anni novanta, a operare esclusivamente nella produzione di giovani piante orticole e floricole.

Dal 1990 dunque l'azienda ha avuto un costante sviluppo, acquisendo di anno in anno nuovi terreni in proprietà, costruendovi serre e sviluppando parallelamente il mercato di vendita dapprima in Italia e poi anche all'estero dotandosi di un paio di agenti di vendita in più ogni anno.

Se nel 1989 l'azienda si sviluppava su un'area di circa 30.000 mq di cui circa 15.000 mq occupati da serre, nel 2000 la superficie in coltura protetta raggiungeva i 35.000-40.000 mq e nel 2008 ha toccato i 100.000 mq (10 ha) in un unico corpo aziendale. Inoltre l'azienda coltiva anche altri 30 ha a seminativi (mais, soia,

frumento,...). Di pari passo, nel corso degli anni, i risultati economici ottenuti sono stati “sensazionali”: il fatturato è passato da alcune centinaia di migliaia di euro nel 1989 agli oltre dieci milioni di euro degli ultimi anni.

La leadership

L’inserimento in catalogo di sempre nuove varietà di successo unito all’introduzione di contenitori adatti a soddisfare sempre meglio le esigenze di automazione dei clienti pongono il Gruppo Padana in una posizione unica nel panorama florovivaistico italiano. (adattato dal sito internet dell’azienda).

In effetti l’azienda è leader in Italia per quanto riguarda l’ampiezza dell’assortimento, con una gamma di prodotti offerti vastissima. È questo dunque uno dei punti di forza dell’azienda, che riesce a mantenere anche un ottimale rapporto qualità/prezzo grazie alla continua tensione verso l’innovazione.

È questo l’altro punto di forza dell’azienda: *l’alta qualità delle piantine del Gruppo Padana è il risultato di un attento lavoro di ricerca e sviluppo di tecniche di coltivazione all’avanguardia messe a punto da agronomi qualificati, anche con l’ausilio di sofisticate attrezzature elettroniche. Gli impianti di produzione sono supportati da apparecchiature modernissime in grado di controllare irrigazione, luce, temperatura, concimazione, trattamenti con agrofarmaci ecc. sempre sotto la supervisione diretta dei responsabili dei vari settori.*

Ma la capacità di innovare non riguarda solo le tecniche di coltivazione: anche *i contenitori in cui vengono coltivate le piantine per essere poi trapiantate hanno oggi grande importanza per l’economicità e il successo delle operazioni di trapianto, in particolare se vengono effettuate con le moderne attrezzature automatiche.*

Il Gruppo Padana ha sviluppato e brevettato “Star Tray”, un nuovo tipo di cassetta in plastica, in grado di soddisfare le esigenze del floricoltore.

L’ampia sperimentazione effettuata e le testimonianze dei floricoltori hanno messo in evidenza come le piantine così coltivate attecchiscano più rapidamente nel nuovo substrato, anche grazie all’abbondante presenza di radici giovani. Il particolare disegno degli alveoli a forma troncoconica con scanalature ai quattro angoli evita la formazione del “nido” di radici e agevola le operazioni di trapianto, mentre l’ampio foro circolare sul fondo facilita il drenaggio. (la parte in corsivo è tratta dal sito internet dell’azienda).

LE SFIDE DEL MERCATO

Crescita del mercato, rete di vendita e concorrenti

A partire dal 2000 l’azienda ha iniziato ad ampliare la propria area di vendita anche al di fuori del territorio nazionale, sviluppando il mercato estero a partire dalla Slovenia e dall’Austria, in misura minore anche in Spagna, Germania, Grecia e Medio Oriente (Libano) e in una fase successiva anche nell’Est Europa (Croazia e Romania).

Il Gruppo Padana è quello che probabilmente, a livello nazionale, dispone della più ampia rete di vendita: attualmente essa è costituita da circa 35-40 agenti di vendita plurimandatari, di cui una decina operativi con l’estero. La gestione commerciale (e la produzione, di conseguenza) viene programmata settimanalmente, durante l’anno poi vengono effettuati degli incontri con tutta la forza vendita che durano 2-3 giorni per valutare i risultati e riprogrammare gli obiettivi. Il nuovo accordo commerciale stipulato e le prospettive di crescita cantierate fanno prevedere un ulteriore aumento della rete di vendita nei prossimi anni, con circa 15 nuovi agenti operativi. Oltre a questo l’azienda partecipa a fiere del settore dove presenta la propria realtà e chiude contratti di fornitura con i clienti.

L'azienda risente della concorrenza in maniera attenuata: i concorrenti infatti possono essere molto competitivi su alcuni prodotti o su alcuni mercati, ma l'ampiezza del mercato e dell'assortimento permette all'azienda di proporsi in posizione di forza verso i potenziali clienti, potendo garantire loro una serie di vantaggi che i concorrenti non sono in grado di offrire.

Organizzazione del personale, formazione, informatizzazione e controllo di gestione

L'azienda arriva ad occupare fino a 140 dipendenti: di questi però solo una sessantina sono fissi per tutto l'anno, mentre i rimanenti sono stagionali. Circa la metà dei dipendenti sono stranieri, di varie provenienze: l'azienda si è attivata con un apposito ufficio che fornisce assistenza e supporto per favorire l'inserimento lavorativo e sbrigare le pratiche amministrative richieste. Il clima aziendale è generalmente buono: la gran numerosità e l'organizzazione dell'azienda per settori rende difficile il rapporto personale quotidiano con tutti, per questo periodicamente vengono organizzate delle cene aziendali.

Per quanto riguarda l'organizzazione dell'azienda e del lavoro, l'organigramma vede ai vertici i due titolari, i fratelli Gazzola Paolo e Giorgio, che si occupano il primo prioritariamente degli aspetti commerciali, il secondo della produzione. Paolo in particolare, segue i rapporti con la clientela, l'ufficio commerciale, spedizioni e amministrazione (personale, contabilità, gestione e controllo,..); la produzione invece è organizzata per responsabili di produzione e di prodotto.

Tutta l'attività aziendale viene controllata con un software gestionale aziendale, che collega tutte le varie funzioni in maniera informatizzata: in base agli ordini inseriti viene programmata la produzione settimana per settimana. La produzione rappresenta quindi un magazzino che viene continuamente "svuotato" dalle spedizioni, chiudendo il ciclo di lavorazione e riattivando la produzione sulla base dei nuovi ordini. L'informatizzazione dell'azienda è quindi molto elevata: tutte le fasi della produzione sono costantemente monitorate con i più moderni sistemi di controllo elettronico computerizzato.

La rete di rapporti

La costante tensione verso il miglioramento ha portato l'azienda ad instaurare molteplici relazioni con università, istituti ed enti, con i quali vengono sviluppati progetti di ricerca su vari ambiti di indagine (controllo biologico su infestanti e parassiti, substrati, prove varietali,..). Con i fornitori vengono mantenuti formali rapporti commerciali e anche con i concorrenti, nonostante il rapporto veda spesso l'azienda in una posizione di forza, vengono mantenuti corretti rapporti concorrenziali, anche fornendo materiale quando un concorrente ne fosse temporaneamente sprovvisto.

Le relazioni con i clienti sono complicate dalla loro tipologia (per il 95% l'azienda serve direttamente piccoli-medi produttori florovivaistici, mentre per il rimanente 5% si tratta di commercianti e grossisti) e dall'elevato numero di contatti (il parco clienti si aggira sulle 8-10.000 unità). Con essi vengono organizzate periodicamente visite presso la sede aziendale, per presentare al meglio le proprie strutture e i prodotti offerti.

Oltre ad un prodotto con un vantaggioso rapporto qualità/prezzo e ad un ampio assortimento, l'azienda fornisce ai clienti un servizio di consegna della merce che garantisce il mantenimento delle ottimali condizioni ambientali. Circa il 25-30% dei clienti viene a prendersi direttamente il prodotto (prevalentemente florovivaisti con sede in regione Veneto o di altre regioni italiane che sfruttano i viaggi di ritorno dopo una consegna), mentre al rimanente 70% la consegna viene effettuata con mezzi di vettori terzi. L'azienda dispone anche di quattro camion di proprietà, che vengono utilizzati per i casi di emergenza.

Il futuro: ancora crescita

Dopo alcuni anni di stasi nell'ampliamento strutturale, dal 2008 l'azienda sta realizzando una nuova infrastruttura su un'area di circa 5 ha, di cui 2,5 ha saranno occupati da serre per la produzione mentre i rimanenti 2,5 ha saranno destinati ad uffici, centro logistico per movimentazione merci e

servizi; su questa parte della struttura sarà realizzato un impianto fotovoltaico da 5,2 Mw di potenza.

La strategia aziendale è stata quella di dare una caratura europea all'impresa: essa infatti ha potuto migliorare notevolmente la propria visibilità ed immagine aziendale, con la prospettiva di un notevole aumento della capacità produttiva.

Tutto ciò ha permesso all'azienda di chiudere degli accordi commerciali per sviluppare reti di vendita in grado di coprire il mercato tedesco, svizzero, belga, olandese e francese, e nel breve-medio termine di entrare anche nel mercato di altri paesi dell'area del Mediterraneo (Turchia, Israele, Egitto, Tunisia). A ciò contribuisce sicuramente anche l'acquisizione di Resteya, un'azienda agricola attiva nel medesimo campo di produzione (giovani piante) e che aveva avuto notevoli difficoltà finanziarie negli ultimi anni. Con questa acquisizione, il Gruppo Padana diventa un'azienda con 28 ha di serre coperte e attrezzate per la produzione. Attualmente le vendite all'estero rappresentano il 15-18% del fatturato; l'obiettivo ambizioso dei prossimi anni è quello di aumentarle fino a raggiungere una quota di fatturato estero del 50% sul totale, mantenendo nel contempo il mercato nazionale.