

L'INFORMATORE AGRARIO

www.informatoreagrario.it



Edizioni L'Informatore Agrario

Tutti i diritti riservati, a norma della Legge sul Diritto d'Autore e le sue successive modificazioni. Ogni utilizzo di quest'opera per usi diversi da quello personale e privato è tassativamente vietato. Edizioni L'Informatore Agrario S.p.A. non potrà comunque essere ritenuta responsabile per eventuali malfunzionamenti e/o danni di qualsiasi natura connessi all'uso dell'opera.

• IL CASO DI SUCCESSO DELLA FATTORIA PIEVE A SALTI NEL SENESE

La filiera corta può funzionare anche con l'azienda cerealicola

Con un investimento iniziale di 500.000 euro, che ha reso possibile la lavorazione in azienda del prodotto, e la stipulazione di contratti di fornitura con la gdo, la Fattoria Pieve a Salti ha aumentato il fatturato da circa 200.000 euro nel 2005 a oltre 1 milione di euro nel 2009

di **Ciro Lazzarin**

La crisi dei mercati agricoli, da un lato, e l'aumento dei costi di produzione, dall'altro, stanno riducendo progressivamente la redditività delle imprese agricole fino a metterle in discussione, in molti casi, la stessa esistenza.

Spinti da questa situazione molti imprenditori stanno intraprendendo nuove strade per recuperare competitività, in particolare attraverso progetti che portano a un accorciamento della filiera nel tentativo di incamerare parte del valore aggiunto normalmente a vantaggio dei soggetti che operano a valle del settore

agricolo: industria e distribuzione.

L'azienda agricola e agriturismo Fattoria Pieve a Salti, in provincia di Siena, è un esempio di impresa che ha intrapreso con successo questa strategia di diversificazione dei canali.

Il progetto imprenditoriale

La Fattoria Pieve a Salti si trova interamente su territorio collinare situato all'interno della valle dell'Ombrone, nella zona centro-meridionale della provincia di Siena.

La superficie complessiva dell'azienda agricola è di oltre 400 ha, coltivati principalmente a grano, farro, favino, orzo e avena. Prima dell'avvio del progetto di accorciamento della filiera, i canali di commercializzazione della produzione aziendale erano rappresentati, come per molti degli imprenditori agricoli locali, da grossisti presenti nell'area e dai consorzi agrari.

Il business plan. Le motivazioni alla base del progetto di accorciamento della filiera sono state essenzialmente il desiderio di valorizzare la propria produzione, penalizzata da una politica dei prezzi degli intermediari commerciali spesso non in grado di apprezzare adeguatamente la qualità, e quello di aumentare il valore aggiunto attraverso un'attività di lavorazione diretta del prodotto prima della sua immissione nel mercato.

Nella fase di valutazione della fattibilità del progetto, l'imprenditore ha effettuato una prima indagine di mercato

AGRICOLTURA E TURISMO

Il contesto produttivo in provincia di Siena

La provincia di Siena occupa una posizione di rilievo nel sistema produttivo agricolo della regione Toscana, soprattutto per quanto riguarda le colture a seminativo e la produzione vitivinicola. In particolare, le colture cerealicole interessano una superficie di oltre 83.000 ha, pari circa al 30% della superficie regionale, in larga parte coltivati a grano duro, mentre la restante parte si suddivide principalmente tra orzo, mais e grano tenero (Istat, 2009). Le colture arboree di maggiore rilievo sono l'olivo e la vite, quest'ultima con un'estensione di circa 19.000 ha, pari al 30% della super-

ficie vitata regionale, mentre gli oliveti interessano un'area di poco superiore ai 15.000 ha, pari al 15% del totale della Toscana (Istat 2009).

La provincia di Siena, inoltre, si caratterizza per un'intensa presenza turistica che ha determinato nel corso degli anni lo sviluppo di un numero elevato di agriturismi, le cui attività sono, in molti casi, divenute sotto il profilo economico decisamente preponderanti rispetto a quella agricola. Nel 2008 erano presenti 1.050 agriturismi all'interno della provincia, pari a circa il 26% degli agriturismi di tutta la Toscana (Istat, 2008).



La crescita dei volumi commercializzati ha portato l'azienda a stipulare contratti di coltivazione annuali con produttori della zona per un totale di 600 ha



Grazie a un investimento iniziale di 500.000 euro, coperto per il 40% dai finanziamenti del Psr, sono state riammodernate alcune strutture aziendali e si sono acquistati gli impianti di selezione, decorticazione e perlatura dei cereali coltivati in azienda



IN PROGRAMMA INVESTIMENTI PER 250.000 EURO

È l'export il progetto per il futuro

contattando direttamente alcune imprese di lavorazione e confezionamento dei cereali, alcuni pastifici e industrie attive nel comparto dei cereali per la prima colazione. Gli interlocutori contattati hanno dimostrato interesse verso la possibilità di rifornirsi direttamente da un produttore in grado di garantire un prodotto con uno standard qualitativo elevato e costante nel tempo, entrambi aspetti tutt'altro che scontati nel nostro mercato.

L'investimento iniziale. Dopo una serie di ulteriori verifiche e dopo la definizione del *business plan* del progetto, l'iniziativa è partita con un primo investimento di circa 500.000 euro, in parte autofinanziati dall'imprenditore e in parte, circa il 40%, coperti attraverso un finanziamento del Piano di sviluppo rurale della Regione Toscana.

L'investimento ha consentito, da un lato, una riqualificazione di alcune strutture già presenti nel centro aziendale riconvertite per ospitare le attività di lavorazione dei prodotti, dall'altro l'acquisto degli impianti per la selezione, la decorticazione e la perlatura dei prodotti coltivati dall'azienda.

Nell'arco di pochi anni, grazie ai riscontri positivi provenienti dal mercato, l'azienda ha ampliato la gamma dei prodotti offerti e ha iniziato a esplorare anche altri canali, oltre a quelli dell'industria di trasformazione. Nella fase di avvio, in particolare, circa l'80% della produzione era destinata all'industria,

Come descritto in precedenza, il processo di accorciamento della filiera avviato con la commercializzazione all'industria, anziché a grossisti, è continuato attraverso l'esplorazione del canale della grande distribuzione con prodotti già confezionati e pronti per essere inseriti fra le referenze a scaffale.

In questo modo l'azienda, oltre ad aumentare il valore aggiunto trattenuto in virtù di un'ulteriore riduzione dei passaggi lungo la filiera, ha avviato una diversificazione dei canali e una vendita di prodotto con proprio marchio.

Il passaggio successivo nei programmi dell'azienda Pieve sarà quello di accrescere la vendita di prodotti con proprio marchio, in particolare attraverso la grande distribuzione sia in Italia sia all'estero, soprattutto negli Stati Uniti

dove sono stati già avviati i primi contatti.

Per fare questo l'azienda è attualmente impegnata, da un lato, nella costruzione di una rete di agenti addetti alla commercializzazione dei prodotti, aspetto di rilevanza strategica che sta assorbendo la maggior parte del tempo dell'imprenditore, dall'altro nel potenziamento della struttura produttiva.

Riguardo a quest'ultimo aspetto, sono già in programma investimenti per circa 250.000 euro, necessari per l'acquisto di nuovi impianti, in particolare una selezionatrice ottica per aumentare lo standard qualitativo del prodotto destinato alla trasformazione, e celle frigorifere per lo stoccaggio delle materie prime in arrivo dalla trebbiatura e del prodotto finito.

mentre il restante 20% veniva venduto direttamente a consumatori, grazie soprattutto ai clienti dell'agriturismo.

Un'azienda in crescita. Negli anni, grazie a un'attenta attività di programmazione e di analisi del mercato, è aumentata la produzione commercializzata e vi è stato anche un ampliamento della gamma offerta con l'introduzione delle farine, della pasta e con il confe-

zionamento di una parte dei cereali e legumi prodotti, tutte attività realizzate da altre imprese per conto della Fattoria Pieve a Salti.

All'industria, che assorbe ancora la maggior parte della produzione, si è poi affiancata anche la vendita direttamente a catene della grande distribuzione di prodotto confezionato con il marchio dell'azienda agricola.



Un'ampia gamma di prodotti trasformati viene venduta direttamente alla gdo con il marchio dell'azienda agricola



concorrenza e verificare le potenzialità del proprio prodotto anche attraverso incontri con i potenziali clienti. I possibili acquirenti, inoltre, si sono recati in azienda per verificare direttamente non solo la qualità del prodotto, ma anche la professionalità nell'organizzazione e nella gestione dell'impresa. Questa attività di controllo da parte dei clienti continua ancora oggi.

L'organizzazione aziendale è piuttosto essenziale e vede, oltre all'imprenditore, la presenza complessiva di 6 addetti, in parte impegnati nelle operazioni di coltivazione e in parte in quelle di lavorazione dei prodotti.

La crescita dei volumi commercializzati dall'impresa agricola nel corso degli anni, derivante dall'intensa attività svolta dall'imprenditore di costruzione e di rafforzamento delle relazioni commerciali, ha portato rapidamente all'incapacità di soddisfare con il prodotto coltivato direttamente sui terreni dell'azienda la domanda proveniente dal mercato. Per continuare a soddisfare le richieste dei diversi canali l'azienda ricorre a contratti di coltivazione annuali con produttori della zona per un totale di circa 600 ha.

All'inizio, come testimonia l'imprenditore, non è stato semplice convincere i produttori dell'area dell'opportunità, soprattutto riguardo alla necessità di realizzare, a fronte di un prezzo maggiore di quello mediamente offerto dal mercato, un prodotto con caratteristiche qualitative elevate e costanti nel tempo.

Risultati economici

Dalla fase progettuale fino allo start up della nuova iniziativa sono stati necessari circa due anni, durante i quali l'imprenditore ha investito molto tempo nell'analisi del potenziale mercato e della concorrenza, nella verifica della fattibilità economica e finanziaria del progetto e nella costruzione dei primi contatti con i potenziali clienti.

Il cambiamento più significativo per l'azienda Pieve a Salti non è stata l'introduzione nei processi produttivi dell'attività di lavorazione, quanto piuttosto il passaggio da un approccio esclusivamente produttivo a uno fortemente orientato al mercato. Il cambiamento ha richiesto la volontà di spostare l'attenzione dall'interno dell'azienda, attività oggi delegata a collaboratori di fiducia, verso l'esterno dell'azienda, dove il lavoro dell'imprenditore è più utile per garantire risultati economici soddisfacenti.

Dall'analisi dei bilanci dell'azienda Pieve prima dell'investimento e a distanza di quattro anni, è possibile osservare una crescita della redditività delle produzioni pari a circa il 40%, mentre riguardo al fatturato l'aumento è stato di oltre il 500%, passando da poco più di 200.000 euro nel 2005, a oltre 1 milione di euro nel 2009.

Il percorso di sviluppo intrapreso dall'azienda Pieve dimostra, da un lato, l'esistenza di spazi di mercato nei quali anche le imprese agricole possono inserirsi, dall'altro la possibilità di valorizzare la propria produzione ripensando l'organizzazione e i metodi di vendita tradizionalmente seguiti.

In un contesto dinamico e complesso come quello attuale è di fondamentale importanza per gli imprenditori agricoli la ricerca di soluzioni organizzative e gestionali diverse che permettano non solamente di ridurre le diseconomie spesso derivanti dalla ridotta dimensione aziendale, quali gli elevati costi di produzione e la scarsa capacità di investimento, ma soprattutto di accrescere la capacità di svolgere un ruolo attivo nel mercato di riferimento, strategia che richiede lo spostamento dello sguardo dall'interno della propria azienda verso l'esterno.

● **Ciro Lazzarin**

Agri 2000 Bologna
lazzarin@agri2000.it

Riorganizzazione aziendale e assetto attuale

La fase di progettazione e avvio dell'attività ha richiesto un periodo di circa due anni, durante i quali è stato necessario riorganizzare i processi produttivi e gestionali dell'azienda.

Il principale cambiamento affrontato è stato sicuramente di tipo culturale, vale a dire il passaggio da un'ottica esclusivamente orientata al prodotto, come nella maggior parte delle aziende agricole, a una visione diretta al mercato, vale a dire alla costruzione di una domanda per i propri prodotti attraverso l'incontro con potenziali clienti in Italia e, ultimamente, anche all'estero.

L'esplorazione del mercato e l'apertura dei canali di vendita hanno assorbito, e assorbono tutt'ora, larga parte del tempo di lavoro dell'imprenditore. In particolare, è stata importante, a detta dello stesso imprenditore, la partecipazione a fiere internazionali, soprattutto il Sial di Parigi (Salon international de l'agroalimentaire) e l'Anuga (Fiera di alimenti e bevande) di Colonia, nelle quali è stato possibile analizzare la

La Fattoria Pieve si estende su oltre 400 ettari coltivati a grano, farro, favino, orzo e avena