



«Sei anni fa non avevo mai nemmeno sentito parlare di agriturismo. Fosse stato per me, avevo ereditato la fattoria e avrei fatto l'agricoltore per tutta la vita» (Jim Walker, Blackberry Hill Farm).

«L'agriturismo» a cui si riferiva Jim è «un'impresa commerciale annessa a una fattoria o a un centro agricolo, che ospita e intrattiene visitatori generando un reddito supplementare per il proprietario». «L'agricoltura è diventata un business molto difficile», spiega Jim. «Prezzi in ribasso su scala mondiale, taglio dei finanziamenti pubblici e condizioni atmosferiche sempre più incerte ne hanno fatto un business molto più rischioso di quando ho ereditato la fattoria. Ma grazie alla riconversione all'agriturismo stiamo andando a gonfie vele. E poi... non mi sono mai divertito così tanto in vita mia». Ma Jim ci tiene a sottolineare che l'agriturismo non è per tutti. «Bisogna pensarci molto bene. Volete veramente entrare in questo business? Che stile di vita desiderate? Quanto siete aperti alle nuove idee? Quanto siete orientati al business? Siete disposti a fare un grosso sforzo per commercializzare la vostra attività? Ma soprattutto, vi piace lavorare con la gente? Se preferite avere intorno mucche anziché persone, non è il business che fa per voi».

La storia

Quindici anni fa, quando Jim e Mandy Walker la ereditarono, Blackberry Hill Farm era un'azienda agricola di 200 acri a coltivazioni miste, situata nel sud dell'Inghilterra. L'attività principale era la coltivazione di cereali; vi erano anche delle mucche, coltivazioni di frutta e verdura e dei terreni boscosi protetti dalle norme locali a tutela dell'ambiente. Sei anni fa, Jim e Mandy realizzano che dovevano ripensare le logiche di gestione della fattoria. «Prima abbiamo avviato una piccola attività di autoraccolta per sfruttare la vicinanza della fattoria ad alcuni grossi centri urbani. Le quantità di frutta e di verdura che producevamo non era-

no abbastanza significative per interessare i clienti commerciali. L'autoraccolta ha avuto un discreto successo, e, nonostante alcuni errori iniziali, ha ribaltato l'andamento della produzione di frutta e verdura da un business in lieve perdita a business in discreto profitto. Ma, soprattutto, ci ha abituato a interagire direttamente con i clienti e a fronteggiare una domanda imprevedibile. La variabile più importante nell'autoraccolta è il tempo. Il grosso dell'attività si svolge nei weekend tra la fine della primavera e l'inizio dell'autunno. Se la pioggia tiene lontani i clienti in alcuni di questi weekend, le vendite si riducono solo a pochi giorni».

Nel giro di un anno, dall'inizio dell'attività di autoraccolta, Jim e Mandy avevano deciso di ridurre l'area coltivata a cereali e di aumentare la capacità produttiva destinata alla coltivazione di frutta e verdura. Nello stesso tempo avevano attrezzato un mini-zoo che consentiva ai bambini di avvicinare in tutta sicurezza diversi animali.

«Avevamo già mucche e pollame, ma abbiamo ampliato l'area e ci abbiamo aggiunto maiali e capre. Poi anche conigli, pony e asini, e persino una piccola unità di apicoltura». Contestualmente nasceva la mostra delle «tradizioni contadine», fedeli riproduzioni di antichi processi agricoli accompagnati da display informativi. Era sempre stata una passione di Jim, che riconvertì due vecchi granai per creare un «Museo delle attività contadine».

L'anno successivo, Jim e Mandy introdussero dei giri in trattore nella fattoria e ampliarono ulteriormente il mini-zoo e il museo delle attività contadine. Ma l'investimento più consistente riguardò la «cucina della tradizione». «Cercavamo il modo di usare il surplus di frutta e di verdura che a volte si accumulava, per sviluppare dei prodotti che si potessero vendere nella bottega della fattoria. Così abbiamo avviato «la cucina della tradizione» per produrre marmellate e salse naturali, conservate in apposite giare. Siamo partiti con 50 chili di conserva alla settimana; nel giro di tre mesi siamo arrivati a 300 chili alla settimana e adesso siamo intorno ai 1000 chili alla settimana, venduti con l'etichetta «Blackberry Hill Farm»». L'anno dopo, il laboratorio di preparazione delle conserve è stato allargato, ed è stata aggiunta un'area panoramica per i visitatori. «È stata una grande attrazione fin dall'inizio», dice Mandy. «Per fare le conserve ci serviamo di alcune signore del villaggio. Sono persone estroverse, e quando abbiamo chiesto loro di indossare i costumi tradizionali delle contadine locali, sono state ben felici di farlo. I visitatori apprezzano moltissimo questa iniziativa, in particolare i divertenti dialoghi con le signore, che impartiscono lezioni informali di storia alle scolaresche in visita». Negli ultimi due anni, la fattoria ha ampliato ulteriormente le sue attività di intrat-

CASO DI STUDIO ● Blackberry Hill Farm (segue)

tenimento. Ha creato anche un piccolo parco-avventura per bambini, un bar, un'area attrezzata per i pic-nic e una piccola panetteria artigianale, dotata anch'essa di un'area panoramica per i visitatori, in cui lavorano fornai in abiti tradizionali.

«È una bella attrazione per i nostri ospiti», dice Mandy, «e ci dà la possibilità di ricavare il maggior valore dai nostri prodotti». La Tabella 8.2 mostra il numero dei visitatori durante lo scorso anno e la Tabella 8.3 indica gli orari di apertura della fattoria.

Tabella 8.2
Numero dei visitatori durante lo scorso anno.

Mese	Totale visitatori	Mese	Totale visitatori
Gennaio	1.006	Agosto	15.023
Febbraio	971	Settembre	12.938
Marzo	2.874	Ottobre	6.687
Aprile	6.622	Novembre	2.505
Maggio	8.905	Dicembre	3.777
Giugno	12.304	Totale	88.096
Luglio	14.484	Media	7.341,33

Tabella 8.3
Orari di apertura della fattoria.

Da gennaio a metà marzo	Merc-Dom	10.00-16.00
Da metà marzo a maggio	Mart-Dom	9.00-18.00
Da maggio a settembre	Tutta la settimana	8.30-19.00
Da ottobre a novembre	Mart-Dom	10.00-16.00
Dicembre	Mart-Dom	9.00-18.00

La domanda di mercato

Il numero dei visitatori alla Blackberry Hill Farm è soggetto a una fortissima stagionalità. Il minimo delle frequenze si registra in gennaio e febbraio, quando la maggior parte dei clienti si limita a visitare il negozio, mentre i mesi primaverili ed estivi possono essere molto trafficati, specie in occasione delle festività (Tabella 8.2).

L'anno scorso Mandy ha registrato quotidianamente il numero dei visitatori. «È facile registrare il numero di coloro che visitano le attrazioni della fattoria, grazie ai biglietti emessi. Prima non includevamo il numero degli ospiti che visitavano solo il negozio e la panetteria, che sono accessibili sia dall'interno della fattoria, sia dal parcheggio. In base alle nostre stime, la percentuale dei visitatori del negozio e non della fattoria va dal 74% in febbraio al 15% in agosto».

La Figura 8.13 mostra il numero dei visitatori nel mese di agosto 2005. «I nostri dati non includono le persone che

visitano il negozio senza acquistare nulla. Ma non dovrebbe essere un numero molto alto».

Mandy aveva stimato anche la permanenza media dei visitatori nella fattoria e/o nel negozio. Secondo i suoi calcoli, d'inverno la permanenza media era di 45 minuti, mentre in agosto saliva a 3,1 ore (Figura 8.14).

I problemi attuali

Jim e Mandy concordavano nel riconoscere che la loro vita era cambiata radicalmente in questi ultimi anni. Il reddito generato dai visitatori e dalle conserve Blackberry Hill rappresentava ormai il 70% del totale. Ma soprattutto, l'intera attività era diventata molto più profittevole di quanto non fosse mai stata. Restavano però diversi problemi da risolvere.

Il primo era il rapporto tra le diverse attività. Jim voleva che la sua fattoria rimanesse una vera azienda agricola. «Se si considerano i ricavi per ettaro, è evidente che le

CASO DI STUDIO Blackberry Hill Farm (segue)

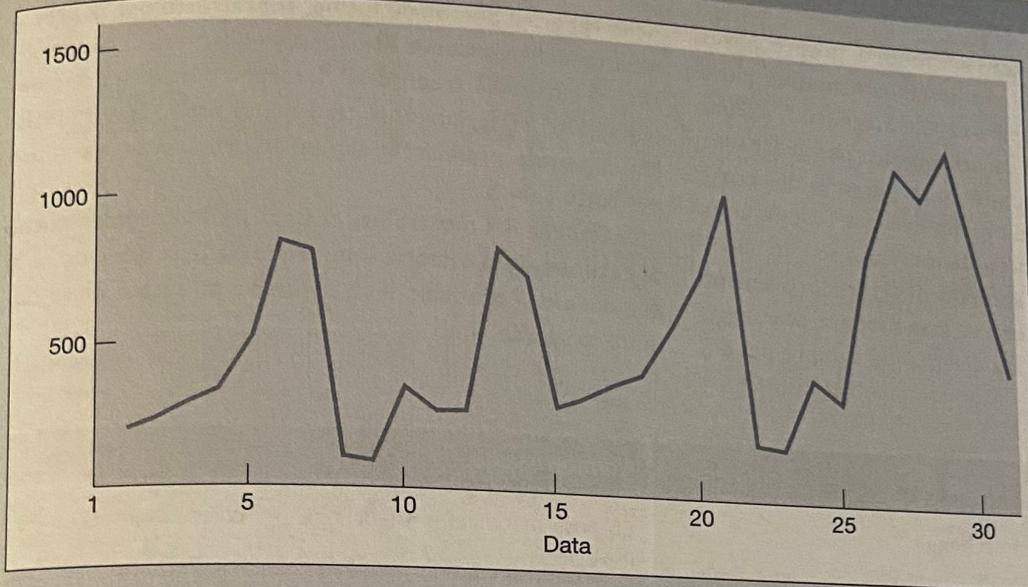


Figura 8.13

Numero quotidiano dei visitatori nel mese di agosto dello scorso anno.

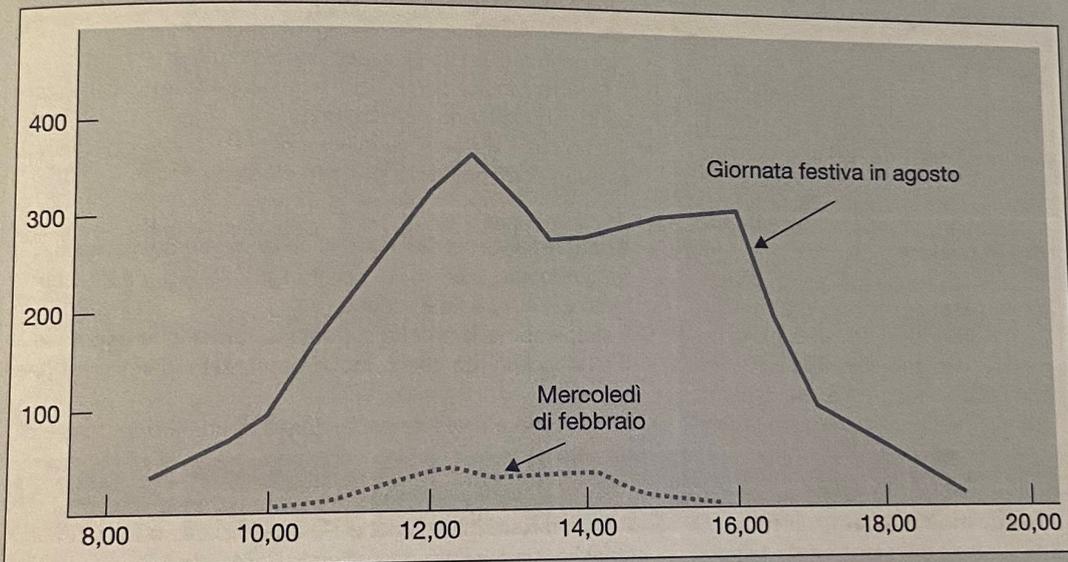


Figura 8.14

Afflusso di visitatori in una giornata festiva in agosto e in un mercoledì di febbraio.

attività ricreative e le produzioni alimentari portano più reddito delle attività agricole convenzionali. Ma se spingiamo troppo sull'agriturismo finisce che ci trasformiamo nell'ennesimo parco a tema. Per i nostri visitatori, invece, rappresentiamo qualcosa di più di questo. Vengono da noi anche per quello che rappresentiamo, oltre che per quello che facciamo. Non sono sicuro che vogliamo veramente crescere molto più di così. Comunque sia, un maggior numero di visitatori comporta inevitabilmente un ampliamento del parcheggio, un intervento costoso che però, per quanto necessario, non porterebbe di per sé maggiori ricavi. Nei periodi di punta ci sono già problemi di parcheggio adesso, e i vigili urbani sono venuti più volte a lamentarsi del fatto che i nostri ospiti parcheggiano malamente sulle strade locali».

«C'è anche il problema della complessità. Tutte le volte che introduciamo una nuova attrazione, l'intera azienda diventa un po' più difficile da gestire. Anche se ci divertiamo moltissimo, Mandy e io ci troviamo a operare su una gamma di attività sempre più ampia». Mandy condivideva questa sua preoccupazione. «Comincio a pensare che il mio tempo se ne vada tutto nella gestione dei problemi quotidiani. Non ho tempo per riflettere né sulla direzione complessiva da intraprendere, né per parlare con i collaboratori. Ecco perché sia per me che per Jim l'anno prossimo deve essere un periodo di consolidamento e di sistemazione dei problemi operativi quotidiani, in particolare quello delle code che sta diventando eccessivo nei momenti di grande affluenza. Ecco perché quest'anno ci limitiamo a lanciare una sola nuova iniziativa».

CASO DI STUDIO ● Blackberry Hill Farm (segue)

Anche la gestione dello staff era fonte di preoccupazione per Mandy. Il personale era infatti aumentato a più di 80 dipendenti (quasi tutti part-time e stagionali). «Siamo ormai diventati importanti datori di lavoro per quest'area. Quasi tutti i nostri dipendenti sono persone del posto che lavorano da noi part-time, ma durante l'estate assumiamo anche una ventina di studenti; l'anno scorso abbiamo impiegato anche otto studenti di agraria provenienti dall'Europa orientale. Ma ora la manodopera scarseggia in questa zona del paese e sta diventando sempre più dif-

ficile reperire personale locale, soprattutto per la preparazione delle conserve Blackberry Hill. Metà degli addetti alla "cucina della tradizione" lavorano tutto l'anno, mentre gli altri si aggiungono nei periodi estivo e autunnale. Ma in genere preferirebbero un lavoro stabile, garantito per tutto l'anno».

La Tabella 8.4 mostra nei dettagli alcune problematiche di gestione della fattoria, mentre la Tabella 8.5 illustra la domanda e la produzione di conserve mese per mese durante lo scorso anno.

Tabella 8.4

Le strutture principali della fattoria e alcune caratteristiche connesse con la loro gestione.

Struttura	Caratteristiche
Parcheggio	85 posti macchina e 4 parcheggi per pullman turistici da 40 posti
Strutture espositive fisse Ricostruzione della vecchia cucina, dell'aia e del locale per la mungitura, piccole mostre sul passato e sul presente dell'attività agricola, parco-avventura, banco dei gelati e banco ristoro	<ul style="list-style-type: none"> • Quasi tutte le mostre si trovano all'interno o accanto al museo dell'agricoltura • Nei periodi di punta gli addetti indossano costumi d'epoca • Il feedback indica che i clienti trovano le mostre più interessanti di quanto non pensassero • Il fatto che i visitatori siano liberi di girare a loro piacimento assorbe domanda dalle strutture più frequentate
Giri in trattore Un trattore traina un carro coperto da 30 posti; il giro dura mediamente 20 minuti (incluse le fermate). Ci sono dieci minuti di intervallo tra un giro e l'altro tranne nei periodi di punta, quando il trattore gira in continuazione	<ul style="list-style-type: none"> • Il trattore funge sia da mezzo di trasporto, sia da mezzo di intrattenimento; il 60% dei visitatori lo utilizza per il giro completo e il 40% sale e scende • È strapieno nei momenti di punta; si formano lunghe code • Il feedback indica che è molto apprezzato, tranne che per le code • Jim è restio a investire nell'acquisto di un altro trattore e di un altro carro
Area destinata all'autoraccolta È la struttura più grande della fattoria. Utilizza la stampa locale, una linea telefonica dedicata (con segreteria automatica) e un sito web per comunicare la disponibilità di frutta e verdura da raccogliere. Nella zona destinata alla pesatura e al pagamento, adiacente al negozio, è esposta una selezione di prodotti e di conserve da acquistare	<ul style="list-style-type: none"> • Attività fortemente stagionale e legata alle condizioni atmosferiche, sia per l'offerta sia per la domanda • Si prevede un surplus rispetto alla domanda, che verrà impiegato per fare conserve • Sei postazioni di pesatura e pagamento in una zona coperta. Nei momenti di punta si formano delle code. Il feedback indica una certa irritazione per questo problema • Nei momenti di punta si possono spostare dei dipendenti dal negozio alla zona di pesatura e pagamento, creando però inefficienze nel negozio • Si sta prendendo in considerazione l'ipotesi di mettere dei commessi alle casse per velocizzare il processo
Mini-zoo Ci sono dei ricoveri per gli animali più piccoli (compresi maiali e pecore). I grandi animali (bovini e cavalli) vengono portati quotidianamente dalle stalle. I visitatori possono vedere tutti gli animali e accarezzarli quasi tutti in presenza degli operatori	<ul style="list-style-type: none"> • Un 50% dei visitatori si trattiene nel mini-zoo • Il numero degli operatori varia da zero (nei momenti di minima affluenza) a cinque (nei momenti di massima affluenza) • Quest'area può diventare congestionata nei periodi di punta • Gli addetti devono saper trattare con i bambini

Struttura	Caratteristiche
<p>Laboratorio per le conserve Vasche di bollitura, vasche di miscelazione, attrezzature per la sterilizzazione dei contenitori ecc. L'area panoramica per i visitatori può ospitare comodamente 15 persone La durata media della visita è di 7 minuti in bassa stagione e di 14 minuti in alta stagione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La capacità del laboratorio è teoricamente di 4500 chili al mese lavorando 5 giorni alla settimana e di 6000 kg al mese lavorando 7 giorni alla settimana • In realtà la capacità varia da una stagione all'altra a causa dell'interazione con i visitatori. Può scendere a 5000 kg in una settimana estiva di 7 giorni lavorativi o salire a 5000 kg in una settimana invernale di 5 giorni • La vita utile dei prodotti è mediamente di 12 mesi • L'area destinata attualmente a magazzino può contenere 16.000 kg di prodotto
<p>Panetteria/forno Contiene miscelatori e stampi, un forno professionale, dei piani di raffreddamento, un banco esposizione ecc. È stata installata una macchina che produce frittelle dolci. Tutti i dolci contengono conserve di frutta della casa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Da quando è stata installata, la macchina che produce le frittelle dolci sta diventando un collo di bottiglia, perché la gente si ferma a lungo a osservarla • I prodotti del forno si vendono anche nell'adiacente bottega • Per vincoli edilizi sarebbe difficile espandere quest'area
<p>Negozi e bar Inizialmente vendeva solo i prodotti della fattoria. Adesso vende anche i prodotti di altre fattorie della zona. Ha cominciato anche a vendere piatti "esotici" surgelati (lasagne, goulash ecc.) prodotti nel laboratorio nei mesi di minima affluenza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Siccome è la parte più profittevole dell'intera impresa, Jim e Mandy vorrebbero ampliare il negozio e il bar • Il negozio include un'area per corsi di cucina, decorazione di torte, pralinatura della frutta ecc. • Nei momenti di massima affluenza il negozio è un po' sovraffollato, ma questo non sembra disturbare i clienti • Più significative le code per il caffè nei momenti di punta • Si sta prendendo in considerazione l'ipotesi di raccogliere gli ordini prima del giro, in modo che i clienti possano ritirare i prodotti ordinati alla fine • La redditività al metro quadro del negozio è più alta di quella del bar

Tabella 8.4 (segue)
Le strutture principali della fattoria e alcune caratteristiche connesse con la loro gestione.

Mese	Domanda	Domanda cumulativa	Produzione	Produzione cumulativa	Scorte
Gennaio	682	682	4.900	4.900	4.218
Febbraio	794	1.476	4.620	9.520	8.044
Marzo	1.106	2.582	4.870	14.390	11.808
Aprile	3.444	6.026	5.590	19.980	13.954
Maggio	4.560	10.586	5.840	25.820	15.234
Giugno	6.014	16.600	5.730	31.550	14.950
Luglio	9.870	26.470	5.710	37.260	10.790
Agosto	13.616	40.086	5.910	43.170	3.084
Settembre	5.040	45.126	5.730	48.900	3.774
Ottobre	1.993	47.119	1.570*	50.470	3.351
Novembre	2.652	49.771	2.770*	53.240	3.467
Dicembre	6.148	55.919	4.560	57.800	1.881
<i>Media</i>	4.660	—	—	—	7.880

Tabella 8.5

Domanda e produzione di conserve durante lo scorso anno (in kg).

* Problemi tecnici hanno determinato una contrazione della produzione.

CASO DI STUDIO**Blackberry Hill Farm** (segue)**Che cosa fare adesso?**

Per “consolidamento” e “miglioramento” delle attività quotidiane, Jim e Mandy intendevano dire aumentare i ricavi, riducendo nel contempo le occasionali code che avrebbero potuto irritare i visitatori, preferibilmente senza effettuare alcun investimento significativo in capacità extra. Volevano anche offrire un impiego stabile per tutto l'anno alle “signore” delle conserve, che lavoravano a un ritmo quasi costante. Ma non erano sicuri di poterlo fare senza immagazzinare i prodotti così a lungo da pregiudicarne seriamente la vita utile. Non c'erano problemi di alimentazione del flusso di produzione: meno del 2% della frutta e della verdura utilizzata nelle conserve proveniva dalla fattoria. Il resto veniva acquistato all'ingrosso.

Delle tante idee esaminate per la “nuova iniziativa” dell'anno successivo, due apparivano particolarmente suggestive. A Jim piaceva molto l'idea di creare un “labirinto verde”, un tipo di attrazione che negli ultimi anni aveva preso sempre più piede in Europa e in Nord America. Voleva dire piantare un campo di mais, e ritagliarvi all'interno un vero e proprio “labirinto”. L'esperienza di altre fattorie indicava che quel tipo di attrazione era molto gradita ai visitatori, e

Jim era convinto che un bel labirinto potesse farne arrivare altri 10.000 durante i mesi estivi. Strutturata come attività a sé con apposito biglietto di ingresso, richiedeva un investimento di circa 20.000 sterline, ma avrebbe generato entrate più che doppie, oltre ad attrarre altri visitatori anche per le altre attività della fattoria.

Mandy era a favore di un progetto alternativo, specializzarsi nelle visite dei gruppi scolastici. «L'anno scorso siamo entrati a far parte della National Association of Farms for Schools; secondo gli esperti dell'associazione, la nostra fattoria potrebbe diventare facilmente una delle mete più gettonate dalle scolaresche in questa regione dell'Inghilterra. Informare i visitatori sulla tradizione agricola è già una componente fondamentale del nostro lavoro. E molti dei nostri collaboratori sono abituati a spiegare dettagliatamente ai bambini come si svolgeva la vita nelle fattorie di una volta. Dovremmo riconvertire e ampliare un vecchio deposito semi-inutilizzato per farne una vera e propria ‘aula scolastica’, per un costo compreso tra le 30.000 e 35.000 sterline. E pur dovendo scontare drasticamente i biglietti di ingresso, penso che potremmo andare a break-even nel giro di un paio d'anni».

DOMANDE

- 1 Come si potrebbero migliorare le operations e le attività della fattoria?
- 2 Quali consigli daresti a Jim e Mandy riguardo alla nuova attrazione da proporre quest'anno?