

# Consorzio Funghi di Treviso

## PREMESSA

### *Il modello di business*

L'idea di fondo, la scelta strategica innovativa e vincente che sta alla base del successo del Consorzio Funghi di Treviso, è stata quella di creare un unico marchio e un unico soggetto sul mercato con l'obiettivo di incrementare e valorizzare la produzione, la commercializzazione e la distribuzione del fungo coltivato dalle aziende socie.

*L'idea di poter unire più produttori, secondo lo spirito de "l'unione fa la forza", fa sì che i soci collaborando allo sviluppo e alla diffusione del movimento cooperativo possano provvedere alla programmazione della produzione, all'adeguamento qualitativo e quantitativo della produzione alla domanda, alla concentrazione dell'offerta, all'immissione sul mercato dei prodotti nel modo più vantaggioso, alla riduzione dei costi di produzione, alla promozione del ricorso a pratiche colturali e a tecniche di produzione e gestione dei residui rispettose dell'ambiente, nonché a favorire la tutela delle acque, dei suoli, del paesaggio e della biodiversità (il corsivo è tratto dal sito internet del consorzio).*

La scelta operata dalle quattro aziende fondatrici ha permesso di intraprendere un percorso di sviluppo che ha portato il consorzio a diventare il primo polo produttivo di funghi in Italia e di acquisire una notevole fetta di mercato estero nell'UE-27.

#### *L'azienda*

Nome	Consorzio Funghi di Treviso - OP società cooperativa agricola per azioni
Localizzazione:	Istrana (Treviso)
Fatturato:	circa 26 milioni di euro (2009): +8% rispetto al 2008
Prodotti:	Funghi freschi e lavorati
Produzione:	15.000 tonnellate di funghi (25% della produzione nazionale)
Dipendenti:	oltre 250 dipendenti, di cui circa il 40% fissi
Sito web:	<a href="http://www.consorziofunghitreviso.it">www.consorziofunghitreviso.it</a>
Elementi innovativi:	Innovazione di processo (impianti di produzione altamente innovativi in Italia e unico impianto di raccolta meccanizzato) e organizzative

*La tradizione nella produzione di funghi in Veneto nasce nei primi anni '50 del 1900, quando per opera di emigranti di ritorno dal Canada, dalla Francia e dall'Olanda, nascono le prime fungaie nelle grotte del vicentino e nel Montello (TV), con l'azienda Funghi del Montello, sviluppandosi ben presto, in quest'ultimo caso, nel territorio circostante della marca trevigiana.*

*Il consorzio nasce come s.r.l. (società a responsabilità limitata) nel 1999, per opera di quattro aziende agricole produttrici storiche e con una pluriennale esperienza maturata nella coltivazione del fungo fin dagli anni settanta: Soc. agr. GF s.s., Soc. agr. Funghi d'Oro, Soc. agr. Belfungo s.s., Soc. agr. La Contessa s.s.*

*Nel 2002, le quattro aziende fondatrici creano un'altra azienda, la Funghi di Treviso srl, che a sua volta entra a far parte del consorzio, con l'obiettivo di ridurre i possibili rischi degli investimenti che il consorzio intendeva effettuare.*

*Nel 2005, una delle aziende fondatrici ha creato una società che si occupa di realizzare il compost per la coltivazione dei funghi: in questo modo il consorzio ha integrato una fase del processo produttivo a monte.*

*Nel 2007 il consorzio si è trasformato in Cooperativa, ottenendo il riconoscimento da parte della Comunità Europea come Organizzazione dei produttori: i soci sono passati da cinque a 14, aumentando ulteriormente la capacità produttiva e quindi il prodotto offerto sul mercato. La produzione consiste principalmente nel classico fungo prataiolo (champignon), seguita dal pioppino e dal pleurotus.*

La crescita del consorzio è stata costante: nel 2000, primo anno di bilancio completo dopo la costituzione, la produzione commercializzata in maniera aggregata era di circa 2.000 tonnellate e il fatturato di circa 3,5 milioni di euro. Nel 2008 il fatturato complessivo è stato di circa 24 milioni di euro, di cui 18 provenienti dalla produzione di funghi.

Nel 2009 la produzione aggregata è stata di circa 15.000 tonnellate, che costituisce il 25% della produzione di funghi coltivati in Italia (il Veneto è la regione leader con circa il 50% della produzione nazionale). Il fatturato complessivo della cooperativa nel 2009 è stato di 26 milioni di euro (+8% rispetto al 2008), di cui quello relativo alla produzione di funghi ha raggiunto i 21 milioni di euro (+17%).

### *La leadership*

Il Consorzio è leader di mercato in Italia nella comparto funghi da coltivazione.

I fattori critici di successo possono essere riferiti a tre aspetti principali:

- la tecnologia: le aziende agricole aderenti al Consorzio, cercando di potenziare e standardizzare la qualità del prodotto e di ottimizzare le condizioni agronomiche puntando a migliorare l'efficienza dei lavoratori, senza sottovalutare l'ergonomia e la sicurezza degli stessi, hanno trovato come interlocutori aziende olandesi leader dell'impiantistica per la produzione e lavorazione dei funghi. Fondamentale in tal senso la costituzione nel 2002 della Funghi di Treviso srl da parte delle aziende fondatrici del consorzio: la scelta era determinata dalla volontà di ridurre il rischio di un costoso investimento (circa 3 milioni di euro) in un impianto di produzione di ultima generazione, altamente innovativo dal punto di vista tecnologico a livello nazionale. I vantaggi conseguiti con questa innovazione hanno permesso di ottenere un rilevante successo sul mercato che ha agito da volano per lo sviluppo delle singole aziende agricole, che hanno potuto in seguito investire per innovare la produzione con un impianto simile al primo installato. In questa fase è stato un fattore chiave di successo, riconosciuto dai soci, quello di dotarsi della medesima tecnologia: gli impianti produttivi di ultima generazione installati in tutte le fungaie e la sofisticata tecnologia computerizzata garantiscono il monitoraggio di tutti i processi produttivi (controllo e regolazione di umidità, temperatura, irrigazione automatica e sterilizzazione periodica degli ambienti).
- la formazione: il lavoro di squadra è l'elemento strategico in grado d'incrementare efficienza e produttività. La formazione interna prevede che i responsabili della produzione delle aziende associate nel Consorzio partecipino periodicamente a corsi di specializzazione in Olanda e due volte all'anno vengono organizzati degli incontri di formazione/consulenza con esperti olandesi che visitano gli stabilimenti di produzione e si confrontano con i responsabili, permettendo un costante aggiornamento delle conoscenze. Tecnici interni e consulenti esterni mettono poi a disposizione di tutto il personale, attraverso corsi di formazione e aggiornamento, la pluriennale esperienza anche a livello internazionale per trasmettere con lezioni in aula e sul campo le nozioni più all'avanguardia per la creazione e il mantenimento di conoscenze e tecniche richieste da normative di legge e dalla complessità dei sistemi tecnologici e di gestione. Un percorso che aiuta il personale a prendere consapevolezza delle proprie responsabilità, delle scelte e dei valori dell'Azienda.
- qualità e servizio: l'orientamento alla customer satisfaction ha portato l'azienda a fissare attentamente parametri in grado di garantire prodotti sicuri e di qualità e ad adottare sistema di gestione della qualità che ha permesso di ottenere diverse certificazioni nel corso degli anni (sistema di gestione della qualità, sistema di rintracciabilità di filiera, coltivazione secondo criteri di lotta integrata), la più importante delle quali è sicuramente la certificazione Globalgap (linee guida di un manuale di buona pratica agricola a livello europeo), che costituisce un protocollo normativo creato per conformare gli standard e le procedure tecniche applicate in agricoltura a livello europeo. Un altro dei *plus* del consorzio è infine la capacità di immettere quotidianamente sul mercato il proprio prodotto, assicurando ai clienti, con il parco mezzi in proprietà, integrato con quello di società terze, la consegna in ogni punto d'Italia in tempi ristretti. La copertura capillare su tutto il territorio nazionale in 24 ore permette di fornire, in abbinata, un prodotto sempre di elevata genuinità, bontà e freschezza e un servizio eccellente.

## LE SFIDE DEL MERCATO

### *Il mercato e la concorrenza*

Attualmente la cooperativa si propone sul mercato con il prodotto fresco e di IV gamma, lavato, preparato e confezionato pronto all'uso che viene fornito in vari formati di packaging (vaschetta piuttosto che minicassette), servendo sia il mercato nazionale che estero. I canali di vendita vedono prevalere i mercati all'ingrosso (65% del venduto), con una forte presenza in quelli del centro-sud Italia (Roma, Fondi, Latina, Napoli, Palermo, Catania). Seguono le vendite all'industria di prodotto trifolato, surgelato, o elaborato (salse), che rappresentano il 25% del totale e infine quelle effettuate direttamente alla GDO (10%).

Il marchio è apprezzato e riconosciuto sul mercato con un posizionamento medio-alto, come sinonimo di un prodotto di qualità.

L'arena competitiva a livello nazionale è abbastanza ristretta: i principali concorrenti sono rappresentati da altre OP o strutture cooperative esistenti in Veneto; fuori regione, i maggiori produttori sono localizzati in Lazio, Emilia-Romagna, e in misura minore in Toscana, Lombardia e Piemonte, ma scontano il gap di non essere organizzati in strutture di aggregazione cooperative o di secondo grado (OP).

### *La filiera e le reti di imprese*

Il consorzio è di fatto un unico soggetto, ma costituito da diverse aziende in rete fra loro per condividere la programmazione della produzione, la tecnologia e i software, la commercializzazione e la distribuzione. Nel 2005, il consorzio ha inoltre effettuato una prima operazione per aumentare il controllo della filiera, integrando una fase a monte del processo produttivo: infatti una delle aziende agricole fondatrici ha creato una società che si occupa di realizzare il compost per la coltivazione dei funghi, che poi viene fornito dal Consorzio alle altre aziende. Più recentemente, un'altra associata ha acquisito una azienda di produzione di più ridotte dimensioni, installandovi il primo impianto in Italia per la raccolta automatizzata dei funghi. Nel 2007, con la trasformazione del consorzio in cooperativa, si è allargata la compagine sociale, salita dapprima a nove e attualmente a 14 soci. I soci fondatori mantengono comunque ancora la quota principale di produzione (70%-80%), ma l'aspetto più rilevante è sempre il lavoro di squadra la condivisione delle medesima tecnologia e dei software per la gestione informatizzata della produzione garantisce una qualità standardizzata, facilitando il confronto tra i responsabili della produzione, favorendo l'autoapprendimento e il miglioramento continuo della produzione sia per quanto riguarda gli aspetti quantitativi che qualitativi. Il proporsi sul mercato come un unico soggetto a permesso di ottenere economie di scala nelle fasi di commercializzazione e distribuzione e una maggiore forza contrattuale nei rapporti con i clienti.

### *Le sfide per il futuro*

Il consorzio ha saputo trarre da un recente evento negativo (un incendio ha distrutto la sede operativa) la forza e lo spunto per investire ancora in innovazione e tecnologia: nella nuova sede in corso di realizzazione è già stato previsto l'implementazione di un nuovo impianto per la cottura dei funghi in grado così di rifornire l'industria con un prodotto di V gamma. Tutto ciò, nelle intenzioni dei soci, dovrebbe permettere al Consorzio di entrare in una fetta di mercato attualmente detenuta da concorrenti stranieri, aumentando e rafforzando la propria leadership a livello nazionale.