

## Consorzio “Mungi & Bevi”

### PREMESSA

#### *Il modello di business*

Mungi & Bevi è un consorzio di aziende che operano, dal 1994, nella distribuzione di latte fresco pastorizzato e secondariamente di prodotti alimentare e bevande, con consegna a domicilio del cliente, il quale decide il quantitativo e la periodicità della consegna. L'area di attività si concentra principalmente nel territorio dell'alto padovano, vicentino, veneziano e trevigiano.

Il Consorzio ha come soci due grossi allevamenti, che conferiscono il latte, e una azienda di raccolta latte, che ha messo il know-out commerciale.

Il quantitativo di latte venduto, attualmente è di circa 72 q.li al giorno, che viene comperato da circa 12.000 famiglie.

Un punto di forza del Consorzio è riuscire a vendere il latte ad un prezzo più basso rispetto al supermercato per il latte di marca. A listino 2010 il latte di alta qualità costa € 1,40 al litro, con consegna a domicilio. Inoltre progressivamente ha iniziato ad aggiungere in catalogo vari prodotti lattiero-caseari, come yogurt, formaggi freschi e stagionati; inoltre uova, salumi, riso e pasta fresca, gelato, per finire con acqua e bibite, che pesano per circa un 15% del fatturato.

Mungi & Bevi è riuscita negli anni a ricreare un mercato di vendita del latte del tutto nuovo, ma competitivo e convincente per qualità e organizzazione.

#### **L'azienda**

Nome	Mungi&Bevi consorzio lattiero-caseario
Indirizzo	Via Valsugana, 195 – 35010 San Giorgio in Bosco (PD)
Consorzio	Az. agr. Franceschetto Ivano – Lobia di San Giorgio in Bosco (circa 80 vacche in lattazione); az agr. Gegania di Marchioron Alessio & c. – Gaianigo di Gazzo Padovano (circa 110 capi in lattazione) e az. commerciale Franceschetto snc – San Giorgio in Bosco (raccolta e trasporto latte)
Attività	Distribuzione di latte fresco, prodotti lattiero-caseari e alimentari
Fatturato annuo	4,6 milioni (2009), di cui 85% per vendita latte
Produzione annuale	Latte raccolto poco meno di 3 milioni di kg (circa il 50% coperto dalle due aziende agricole)
Personale occupato (compresi i titolari)	45 persone, di cui: dipendenti 16 (addetti: vendite spaccio 5, magazzino 3, call center 6, amministrazione 2), incaricati alle vendite a provvigione 29
Siti web	<a href="http://www.mungi&amp;bevi.it">www.mungi&amp;bevi.it</a>
Elementi innovativi	Fare una cosa vecchia in un modo nuovo

#### **La storia dell'azienda**

Mungi & Bevi nasce dalla volontà di superare un contesto difficile nella commercializzazione del latte che sempre più stava condizionando da una parte gli allevatori e dall'altra chi operava da indipendente nella raccolta latte per le aziende di trasformazione. Per capire la situazione bisogna andare a metà degli anni 80 che ha visto l'avvio di una articolata fase di ristrutturazione del comparto lattiero-caseario veneto per la necessità migliorarne l'efficienza, ridurre i costi e essere più competitivo. Ciò ha dato inizio sia ad un trend di chiusura degli allevamenti che a processi di fusioni ed incorporamenti, ma anche a numerosi fallimenti delle aziende di trasformazione.

Uno dei principali problemi di quegli anni era il rimborso dell'IVA da parte dello Stato, che non arrivava mai, togliendo liquidità alle aziende e portandole al collasso. Di conseguenza sia gli allevamenti che le aziende di raccolta latte collegate si sono trovate con crediti che alla fine sono diventati inesigibili, perché spesso i caseifici non pagavano i fornitori, motivando la mancanza di liquidità con il credito Iva. Ciò però ha ampliato notevolmente i loro debiti costringendone diversi al fallimento o ad operazioni societarie, mettendo in serie difficoltà i fornitori.

Questo meccanismo ha coinvolto anche la commerciale Franceschetto, che, per uscirne, ha deciso di andare direttamente a vendere il latte ai consumatori, facendosi promotore della nascita del Consorzio.

Mungi & Bevi nasce il primo dicembre del 1994 nella forma di Consorzio tra due aziende agricole con produzione di latte e una società di raccolta latte. Il latte raccolto dalle due aziende agricole e dagli allevamenti che consegnavano il latte alla società di raccolta ha consentito di raggiungere il quantitativo necessario per iniziare l'attività di commercializzazione. Il primo giorno sono stati confezionati 36 litri, che sono stati consegnati gratuitamente in forma promozionale.

### *La leadership*

Il Consorzio, nell'area dove opera, rappresenta l'unica azienda ad offrire questo tipo di servizio, cioè la consegna a domicilio del latte fresco pastorizzato. Le altre tipologie di aziende che fanno consegne a domicilio, soprattutto di prodotti alimentari surgelati, non rappresentano dei concorrenti, in quanto sia il latte che gli altri prodotti, esclusa l'acqua, viene prodotto da aziende agricole locali che si sono messe in rete con il Consorzio. Questo costituisce un notevole punto di forza, in quanto il plus della filiera corta viene recepito favorevolmente dai nostri clienti. Inoltre l'azienda sta attenta ad abbinare la territorialità alla qualità del prodotto finale e del sistema di produzione. Ad esempio l'azienda suinicola, per gli insaccati, è certificata ISO 14001 e ISO 9001.

## **LE SFIDE DEL MERCATO**

### **Il mercato**

Sono 12 mila le famiglie che effettuano in maniera costante e assidua ordini al call-center del Consorzio. Questo numero è frutto di una costante crescita e allargamento del raggio d'azione nei 15 anni di attività. Per dare un'idea del trend, nel 1999 le famiglie servite erano circa 7.000, nel 2004 il numero era salito a quasi 9.500 e nel 2008 si sono toccate le 12 mila. Il risultato è frutto di una azione promozionale molto semplice: si lasciava alla famiglia la possibilità di provare il prodotto con un depliant che illustrava in maniera molto chiara le modalità per usufruire del servizio.

La crescita è stata un po' più lenta naturalmente nei primi anni di rodaggio e fino a quando non si è messo a punto la macchina organizzativa, principalmente la gestione degli ordini. Poi è sempre stata su livelli molto buoni fino al 2008, quando si è fatta sentire la crisi economica e conseguentemente il rallentamento dei consumi o la ricerca del risparmio a qualsiasi costo da parte di molte famiglie.

L'azienda però si è accorta che moltissimi clienti prestavano poca attenzione agli altri prodotti in catalogo associandoli inerzialmente ad un prezzo alto. Una decisa azione di promozione in quest'ultimo periodo sta dando favorevolmente i suoi frutti incrementando le vendite anche dei altri prodotti, in particolare quanto si è riusciti a fare una chiara informazione del rapporto prezzo/qualità e rimarcando l'origine locale dei prodotti.

La distribuzione avviene tramite una trentina di furgoncini attrezzati per il fresco, che ogni giorno percorrono oltre 5.000 km. I furgoncini sono condotti da incaricati alle vendite, che lavorano a provvigione, e hanno il compito anche di acquisizione e gestione del cliente. In genere è di proprietà del Consorzio il cassone personalizzato del furgoncino, mentre la motrice nella maggior parte dei

casi è in leasing. Dal 2009 sta diventando un fattore decisivo, per la competitività sul mercato, il costo di trasporto a causa del prezzo del gasolio. E' questo un punto che vede il Consorzio impegnato nella valutazioni di alternative, come ad esempio la conversione delle motrici a metano.

### **La concorrenza**

I principali concorrenti del Consorzio, in questo momento, sono i giochetti di prestigio sul prezzo del latte fresco fatto dalla distribuzione moderna. Gli allevatori hanno cominciato a protestare con insistenza che il differenziale di prezzo tra il latte crudo pagato alla stalla e il prezzo del latte pastorizzato commercializzato era così elevata da non essere giustificata. Molti allevatori hanno iniziato a installare distributori del latte e a vendere il latte crudo ad 1 euro al litro, facendo credere a molti consumatori che era possibile vendere il latte fresco pastorizzato a prezzi più bassi. L'aspetto mediatico della vicenda e l'interesse di una certa parte dei consumatori verso questo prodotto ha spinto la grande distribuzione, per contenere la concorrenza, a proporre il latte fresco pastorizzato a marchio commerciale o di fantasia a prezzi più bassi, anche inferiori ad 1 euro, mentre il latte di marca rimaneva a prezzi più o meno invariati. Ciò ha generato confusione tra i consumatori. Questa "querelle", insieme alla crisi economica, sta producendo effetti negativi sulla fedeltà di alcune tipologie di clienti.

### **La promozione**

Il Consorzio punta su una promozione semplice, schietta e diretta. La filosofia è prova e vedrai che ne rimarrai soddisfatto. Nel 2009 sono stati spesi circa 120.000 euro in prodotti dati in omaggio.

Anche il catalogo ha questo obiettivo: in maniera chiara ed esaustiva, in particolare sui prezzi e sugli aspetti organizzativi, vuole raccontare al cliente quello che si intende offrire. Viene data ampia informazione sull'origine locale delle produzioni e sui sistemi produttivi. E' attivo infatti un servizio di visite guidate, prenotabile anche on-line, presso le aziende socie produttrici, ma non solo. Si sta lavorando anche per ampliare le visite alle altre aziende fornitrici locali, perché aspirazione del Consorzio è quella di mantenere con queste una continuità di rapporto che va a favorire la tracciabilità dell'origine a vantaggio del cliente.

Il Consorzio sta promuovendo anche la sua attenzione verso l'ambiente in termini di minor impatto, ad esempio favorendo il riciclo dei contenitori del latte che sono in Tetrapak riciclabile, infatti i cataloghi sono fatti con *cartalatte*, cioè il cartone riciclato della confezione.

### **Le prospettive**

Da un paio di anni sta ragionando sul nostro futuro, merito anche della crisi. Sta attentamente valutando alcune idee per rinforzare la propria immagine di marchio e aumentare la propria presenza sul canale servizio diretto al consumatore.

Per quanto riguarda il primo aspetto si sta lavorando per ampliare da una parte la possibilità del contatto diretto dei clienti con l'origine dei prodotti che acquistano, in modo da fidelizzarli sulla qualità. A questo proposito il Consorzio sta valutando di aprire un nuovo centro di acquisto in campagna, che possa essere anche un momento di relax, con prosciutteria, formaggeria, possibilità per i bambini di fare esperienza con gli animali. Dall'altro lato di diminuire i costi di distribuzione riconvertendo gli automezzi a metano o a corrente elettrica, con produzione autonoma di energia elettrica, diminuendo nel contempo il proprio impatto ambientale.

Per quanto riguarda il secondo aspetto si sta monitorando un prototipo di negozio self-service aperto a San Biagio di Callalta. Il negozio è aperto 24 su 24, il cliente attraverso un touchscreen sceglie il prodotto che attraverso un braccio meccanico consegna il prodotto al cliente. Il cliente può acquistare non solo il latte, ma buona parte dei nostri prodotti in catalogo. Il negozio self-service si trova su una buona zona di passaggio, ma è probabile che si possano trovare localizzazioni molto migliori, ad esempio in abbinamento con altri servizi self-service.

## **IL MODELLO D'AZIENDA**

### **La cultura dell'imprenditore**

I soci del Consorzio hanno una lunga esperienza sia nella produzione che nella commercializzazione del latte. La commerciale Franceschetto ha cominciato ad operare nella raccolta latte per la Polenghi Lombardo poco dopo la fine della 2° guerra mondiale e adesso siamo alla terza generazione. Anche l'az. agr. Franceschetto, gestita da cugini, ha una tradizione produttiva pluridecennale nell'allevamento di vacche da latte. Mentre l'allevamento Gegania è uno degli allevamenti veneti all'avanguardia nel miglioramento genetico delle bovine da latte.

### **Il clima aziendale e la formazione**

I soci del consorzio hanno sempre creduto nel successo di questo progetto, in particolare la commerciale Franceschetto, per il suo rapporto più diretto col mercato. Questo ha favorito un confronto sereno sulle scelte da fare e un clima aziendale positivo, che inevitabilmente si è riversato favorevolmente anche verso i dipendenti e gli addetti alle vendite, che sono la quinta colonna del Consorzio. D'altra parte il Consorzio è sempre stato attento alla formazione del proprio personale, usufruendo ad esempio dei Fondimpresa. Negli ultimi anni la formazione è stata rivolta ad aumentare le competenze dei dipendenti nei rapporti col cliente, tecniche di vendita, gestione delle lamenti, formazione del call center, ecc. All'ampliamento della complessità organizzativa è aumentata la necessità di delegare funzioni operative e quindi a formare e a responsabilizzare il personale.

### **La finanza**

Per quanto possibile il Consorzio ha basato la propria crescita sull'autofinanziamento, solo alcuni grossi investimenti degli ultimi anni hanno richiesto la parziale copertura finanziaria tramite prestito bancario. La maggior parte dell'autofinanziamento è stato possibile ritardando la liquidazione delle spettanze dei soci, in particolare per il pagamento del latte.

### **Il controllo di gestione e l'informatizzazione**

Il controllo dei costi e la gestione degli ordini è stato un punto critico fondamentale con cui il Consorzio si è confrontato abbastanza presto. Nei primi anni a mano a mano che cresceva si è reso conto che non si poteva commettere errori nella gestione degli ordini, ma che aveva aspetti di complessità non indifferenti. Solo per fare un esempio l'ordinativo multiplo *“yogurt alla fragola, ma se non disponibile al limone, ricordarsi poi di sospendere le consegne dal/al”*, ecc. All'inizio la informatizzazione era quasi rudimentale, ma arrivati a 2.000 clienti era necessario quasi due minuti per archiviare un pagato. Un primo passo avanti è stato fatto con un programma gestionale più efficiente, ma ancora non sufficientemente personalizzato per la nostra attività. Il vero salto di qualità è stato fatto con la transazione dalla lira all'euro. La soluzione attuale è avvenuta tramite la collaborazione con una ditta informatica specializzata in software che ha cucito addosso all'azienda il programma gestionale. L'efficienza di questo software personalizzato, sul quale si è investito molto anche in termini economici, ha permesso di spingere verso l'acquisizione di nuovi clienti, perché si era in grado di gestire quantitativi elevati di ordini e avere la completa tracciabilità e rintracciabilità dei nostri prodotti. Questo aspetto è molto importante per regolare i rapporti con i clienti nel caso di lamentele. Ad esempio sappiamo, se un litro di latte consegnato a Rossi ha dato dei problemi, si può risalire quando è stato prodotto, dove è stato confezionato, se altri hanno segnalato problemi con quella partita, ecc. Inoltre il software, aspetto non secondario, garantisce la possibilità di fare imputazione sul registro dei pagamenti in tempi molto ridotti, perché operando con così tanti clienti i movimenti sono tantissimi.