

Intervista al Presidente del gruppo Natalini

Unibon: la qualità è la carta vincente

Seicento miliardi di fatturato, 1080 dipendenti, stabilimenti di Modena, Reggio Emilia, Carpi e Langhirano (Parma), seimila soci allevatori: queste le cifre del gruppo Unibon, nato un anno fa dall'unificazione della Coop. Ciam di Modena e della Coop. Acim di Reggio Emilia.

«La scelta di creare il gruppo Unibon», afferma il presidente di Unibon, Pier Luigi Natalini, «è stata obbligata. La forte competizione esistente nel settore è ulteriormente aumentata in seguito all'andamento della crisi economica. La guerra del Golfo è quanto accaduto nei paesi dell'Est hanno inoltre creato ulteriori turbative con inevitabili conseguenze sull'andamento del mercato. La media dimensione imprenditoriale si trova schiacciata tra l'aggressività delle multinazionali e la forte concorrenzialità delle piccole imprese che riescono ancora a mantenere bassi costi di produzione».

Stanchezza del mercato, cambiamenti nel mondo della distribuzione, interesse dei consumatori verso prodotti sostitutivi e campagne di informazione contrarie al consumo di carni e insaccati: in questo quadro come agisce il gruppo Unibon?

Indubbiamente il settore mostra segni di stanchezza. La distribuzione sta cambiando e non sempre in senso a noi favorevole. Il consumatore tipo è abituato ad un rapporto diretto con il proprio salumiere e quello che manca nella moderna distribuzione è proprio un venditore specializzato di salumi, che sappia valorizzare il prodotto che vende senza che venga disperso anonimamente tra le centinaia di diverse qualità di merce in vendita in un supermercato. Inoltre pesano senza dubbio le campagne, non sempre estranee a interessi particolari, che fanno dei salumi e della carne il demone della nostra tavola. Su questo problema Unibon si è impegnato, fin dalla sua nascita, per garantire al consumatore una corretta informazione, consapevole che trasparenza dell'informazione e qualità del prodotto siano la risposta migliore a una certa forma di terrorismo dietologico che non manca di far presa sul consumatore. E ciò avviene in presenza di un consumatore molto più attento ai problemi ambientali e della salute. In questo senso stiamo studiando come fornire, per esempio, informazioni costanti e corrette ai medici. Il nostro, però, è un settore piccolo e diviso e il peso di questo tipo di intervento, che è rivolto a tutti i consumatori ed ha quindi dei costi notevoli, non può essere sostenuto solo dal nostro gruppo.

La carta vincente quindi, oltre a questi adeguamenti della distribuzione, diventa la ricerca della massima qualità?

Unibon sta continuando lo sforzo, a cui da tempo si dedicavano Acim e Ciam, per aumentare la qualità del prodotto e del servizio al cliente e al consumatore consapevole che la qualità è l'arma strategica per realizzare gli obiettivi aziendali. Stiamo allargando il

progetto Qualità Totale consapevoli che per fare un buon prodotto devi rispettare determinate regole. Poter controllare tutta la filiera del suino è una precisa garanzia di aumento della qualità, ma ciò da solo non può bastare. La qualità non è solo del prodotto finito, ma va ricercata in tutte le fasi lavorative, tutto il ciclo produttivo deve essere al centro di questa ricerca, dall'allevatore fino al centralino. Più un'azienda è grande e più diventa difficile questo processo se non si arriva alla massima responsabilizzazione di tutti i lavoratori e a un grande decentramento delle responsabilità.

Abbiamo parlato delle difficoltà del settore. In questo quadro non facile momento del comparto agricolo?

La situazione del comparto non mostra segni di sostanziale miglioramento e i problemi stanno diventando endemici. Per quanto riguarda i nostri settori di riferimento, quello bovino e suino, il problema fondamentale riguarda la politica comunitaria, tesa solamente a ridurre i prezzi senza prevedere nel contempo interventi sostanziali a favore degli allevatori. A questo si aggiungono le difficoltà create dalle nuove normative sull'ambiente, alle quali molti allevatori non possono adeguarsi per l'eccessivo aumento dei costi di produzione. Noi condividiamo, nei principi e negli obiettivi, queste normative, ma le criticiamo quando tendono a fare dell'agricoltura il capro espiatorio dei problemi ambientali, senza tener conto che una efficace politica ambientale potrà nascere solamente da interventi generali ed equilibrati che incidano complessivamente sul nostro sistema di vita e non solo su alcuni settori produttivi. È evidente che questa situazione si ripercuote anche sui nostri allevatori: nel 1991 abbiamo segnato un calo della produzione dei soci 10%, dovuto soprattutto a fattori di mercato e alle citate norme antinquinamento.

In questa difficile situazione un'ulteriore difficoltà potrà essere rappresentata dall'irruzione sui mercati dei paesi dell'Est?

Non è qui il caso di addentrarci in scenari di macro economia, ma alcune cose si possono dire. Le previsioni, solo per fare un esempio, danno per i prossimi anni, un calo della produzione dei cereali attorno al 30%. Ciò si ripercuoterà anche su altre produzioni e in particolare sull'allevamento. Questa tendenza favorirà sicuramente i paesi dell'Est che potranno così diventare un nostro cliente per tutti. Ma a nostro vantaggio gioca notevolmente la qualità. Una buona genetica infatti non si improvvisa e nemmeno la si crea dall'oggi al domani. Le nostre carni sono il risultato di almeno cinque secoli di progresso genetico e questo vuol dire una potenza organolettica (sapore, profumo, colore, ecc.) al momento inattuabile.

Cambiamo discorso. La nuova legge sulla cooperazione

permette alle aziende di adeguarsi ai mutamenti di mercato avvenuti negli ultimi anni?

Questa legge ci permette di elevare il prestito sociale da 40 a 80 milioni, di rivalutare, in presenza di utile di esercizio, la quota di capitale versato, di ammettere soci di capitale per la realizzazione di piani di impresa prestabiliti. Prevede inoltre l'obbligo della certificazione di bilancio per imprese di grosse dimensioni, certificazione che già noi facciamo e che già lo scorso anno abbiamo individuato come elemento fondamentale della politica sociale della Unibon. In sostanza le nuove regole della legislazione cooperativa permettono alle aziende di allinearsi meglio, sul piano imprenditoriale, al mercato. Ciò porterà, probabilmente alla prossima assemblea, ad un cambio dello statuto, mentre già ci stiamo muovendo per cercare nuovi soci sovventori che credano alle prospettive aziendali e quindi ad un investimento diretto. Tutto ciò senza ovviamente dimenticare i soci tradizionali per i quali l'elevazione del prestito sociale diventa un'ottima opportunità economica. Non dobbiamo infatti sottovalutare che il mondo agricolo sta cambiando in fretta. Il piccolo allevatore non riesce più a reggere i costi dell'impresa riciclandosi verso altre attività come la produzione del latte, della vite ecc.

In sostanza qual è il bilancio dopo un anno di attività di Unibon?

Noi siamo come i contadini: ci lamentiamo sempre, quasi fosse una benedizione scaramantica. Però possiamo sostenere che il bilancio è più che positivo. Abbiamo dato prospettiva alle tre aziende del gruppo aumentando la capacità produttiva. Abbiamo oggi, se mi è permessa la similitudine, una potenza di fuoco che ci permette di affrontare il mercato internazionale. Ciò ci permette di poter acquisire oggi grosse commesse diventando interlocutori credibili per le amministrazioni pubbliche. Il salumificio ha segnato una gestione positiva per la maggior distribuzione della gestione prosciutti e per l'avvio di una politica di contenimento e razionalizzazione dei costi. La gestione finanziaria ha inciso negativamente sul risultato dell'esercizio. Ciò è dipeso principalmente dal ripianamento, in corso d'anno, delle perdite Italcarni e dal suo sostegno finanziario in relazione all'avvio di attività. Riteniamo tuttavia che un utile netto di 1289 milioni dopo un conguaglio ai soci di 968 milioni sia un indubbio dato positivo, soprattutto se pensiamo che questo è stato il primo anno di vita dell'azienda. Anche l'aumento dei conferimenti è stato positivo: nel 1991 sono stati conferiti 36.800 capi suini in più (+ 20%) rispetto all'insieme dei conferimenti effettuati dai soci Ciam e Acim nel 1990. Per quanto riguarda gli investimenti c'è da sottolineare come nel 1991 siano proseguiti i lavori di costruzione del nuovo reparto salame a Modena con

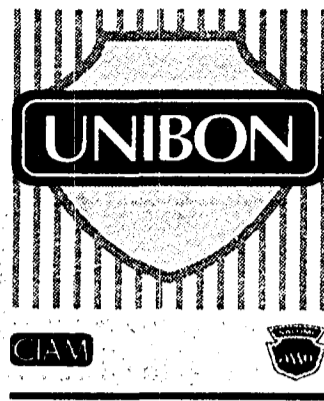
una spesa di 8,2 miliardi, reparto che sarà ultimato entro maggio.

Il 1991 è stato anche il primo anno dell'attività di macellazione organizzata nei consorzi come aziende autonome.

La gestione autonoma ha messo in evidenza problemi e carenze che da anni affliggevano l'attività di macellazione all'interno della Ciam e dell'Acim. La gestione del macello ex Cpa ha dato sul piano aziendale risultati negativi, rendendo necessaria la chiusura dell'attività nel quadro di un più generale processo di ristrutturazione. D'altra parte l'ingresso di una parte dei soci Cpa di Unibon, è stato uno degli aspetti qualificanti dell'avviato processo di collaborazione con la Confcooperative che ci auguriamo possa portare ad ulteriori e significativi arricchimenti della nostra base sociale, grazie alla possibile e auspicata adesione dei caseifici modenesi e reggiani. Nei prossimi giorni si dovrebbe installare il cantiere per la costruzione del nuovo macello a Migliarina di Carpi. Ciò permetterà di aumentare la capacità produttiva, oltre ad avere una struttura pienamente conforme con gli standard d'impatto ambientale (elemento questo di evidente tutela della qualità e quindi del consumatore), razionalizzando le lavorazioni che prima si facevano in quattro in un solo macello. Su questa struttura Unibon ha finora investito 2 miliardi versati come capitale sociale rispettivamente da Italcarni con 1,2 miliardi e da Unicarni con 0,8 miliardi ed ha deliberato la futura sottoscrizione di circa 9 miliardi ad aumento del capitale sociale di Italcarni e Unicarni. La realizzazione di questo nuovo impianto permetterà a Italcarni e Unicarni di recuperare produttività riacquistando competitività sul mercato in difficile settore come quello della macellazione.

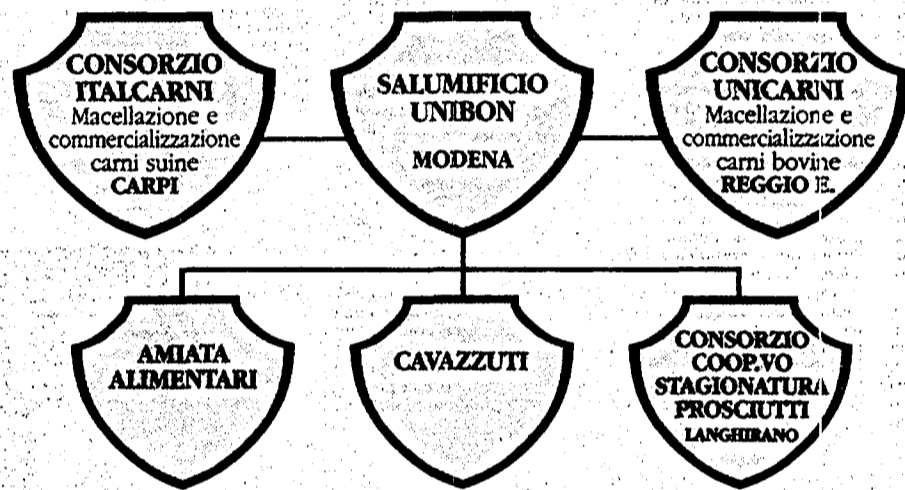
Come si prospetta il 1992?

Il 1992 sarà per noi un anno di transizione. Dovremo ulteriormente perfezionare i meccanismi e l'organizzazione approntati con l'unificazione. Come già accaduto lo scorso anno, ai problemi interni si sommerà una congiuntura economica non certo favorevole, con una conseguente perdita di potere di acquisto da parte dei consumatori, che non potrà non ripercuotersi sulle imprese. Nonostante questo, il risultato d'esercizio per il 1992 si prevede in attivo. Per quanto riguarda invece la struttura aziendale si proseguirà nel programma di razionalizzazione teso a realizzare economia di scala che coinvolgono tutta l'azienda, oggi attenta al contenimento generale dei costi, dagli investimenti all'uso delle risorse umane la cui motivazione al lavoro, produttività ed efficienza è fondamentale per il buon esito dell'esercizio impresa. L'obiettivo strategico che Unibon intende comunque confermare risulta forse ambizioso, ma per questo non meno perseguibile: diventare azienda leader del mercato rimane la parola d'ordine che guida l'azienda.



Obiettivo qualità, sempre.

GRUPPO UNIBON 1992



Fino dalla sua costituzione nel gennaio 1991, con la unificazione di CIAM e ASSO, il Gruppo Unibon agisce per acquisire una posizione di leader in ogni settore del mercato in cui opera: salumi, carni bovine fresche, carni suine fresche, nel pieno rispetto delle esigenze del consumatore finale.

LA MISSIONE

Il Gruppo Unibon, una delle prime aziende alimentari che ha concretamente applicato le tecniche della Qualità Totale in Italia, si è imposto l'imperativo di offrire al mercato, sempre, prodotti certificati. A questo fine il Gruppo Unibon persegue il concetto della Qualità Totale integrata dal settore dell'allevamento, al settore produttivo, dal settore commerciale, al marketing e all'amministrativo.

LA STRATEGIA IMPRENDITORIALE

La formulazione della strategia del Gruppo Unibon si basa su tre concetti fondamentali: **L'INTEGRAZIONE DEL GRUPPO** per cogliere tutte le opportunità delle economie di scala **LA QUALITÀ** come vantaggio competitivo per differenziare l'offerta Unibon **L'ECONOMICITÀ** per agire positivamente nel lungo periodo.

LA STRATEGIA SOCIALE

Unitamente alla strategia di impresa, il Gruppo Unibon, si pone due punti fermi legati al mondo sociale: **I SOCI, I LORO CONFERIMENTI E LA QUALITÀ**: la politica sociale è considerata un elemento centrale per lo sviluppo del Gruppo Unibon perché tutela il legame tra i soci e il mercato attraverso la qualità. **IL RUOLO DEL GRUPPO UNIBON NEL MOVIMENTO COOPERATIVO**: uno degli obiettivi primari è di essere un attore rilevante in questo settore, sviluppando i rapporti con i soggetti della Cooperazione.

GLI STRUMENTI

Il Gruppo Unibon, per realizzare le strategie definite effettua interventi agenti prevalentemente nelle seguenti aree: **LE CARNI GARANTITE**, sotto il profilo igienico-sanitario, con criteri ormai tradizionali. **L'INNOVAZIONE DEL PRODOTTO**, nel rispetto della tradizione emiliana, il Gruppo Unibon tiene anche conto delle "moderne" esigenze della domanda. **LA RISTRUTTURAZIONE DELLA PRODUZIONE**, per mantenere aggiornata l'efficienza produttiva.

GLI INVESTIMENTI

Le Società del Gruppo Unibon, nel 1991, hanno ottenuto un fatturato di 600 miliardi ed effettuato investimenti, realizzati esclusivamente con risorse aziendali, di 30 miliardi per il nuovo impianto di stagionatura prosciutti di Langhirano che, tramite società controllata, porterà la produzione complessiva, con marchio "Prosciutto di Parma", a 450.000 pezzi annui, e il nuovo stabilimento salami di Modena; oltre alla ristrutturazione del salumificio di Reggio Emilia, con un investimento di altri 35 miliardi, il Gruppo Unibon inizierà la costruzione del nuovo impianto di macellazione dalle tecnologie più avanzate, gestito dal Consorzio Italcarni. Un ulteriore investimento di circa 40 miliardi il Gruppo Unibon lo assegna alla ristrutturazione e all'ampliamento degli attuali impianti per la macellazione e lavorazione di carni bovine, gestiti dal Consorzio Unicarni.

Dall'Emilia con sapore.

UNIBON - Sede legale: Strada Gherbella, 320 - 41100 Modena - Tel 059/586111 - Fax 059/309548

La garanzia è il controllo di tutta la filiera di produzione

Specializzare le fasi

Il gruppo Unibon nasce dalla fusione della coop. Ciam di Modena con la Acim di Reggio Emilia. Con Unibon non è nata solo una nuova azienda, ma un nuovo polo nazionale delle carni che, per fatturato e numero di dipendenti, si colloca al terzo posto nazionale nel settore ed in posizione di tutto rispetto nel mercato europeo. Uno dei primi passi realizzati da Unibon è stata la creazione dei consorzi Italcarni, per la macellazione, lavorazione e commercializzazione delle carni suine, e Unicarni per la macellazione e commercializzazione delle carni bovine. In questo modo il gruppo Unibon può contare su imprese ben dimensionate e allo stesso tempo specializzate nelle diverse fasi produttive: macellazione delle carni suine (Italcarni), trasformazione e conservazione delle carni suine (salumificio Unibon), macellazione e commercializzazione delle carni bovine (Unicarni).

Questo assetto ha permesso di definire strategie di gruppo in grado di fronteggiare la sfida creatasi negli ultimi anni con la nascita delle grandi concentrazioni sul settore dovute all'imporsi delle multinazionali Kraft, che ha acquistato la Finl e Neslé che ha incorporato la Negroni. Inoltre la struttura Unibon permette un'elevatissima qualità del prodotto attraverso il controllo di tutta la filiera di produzione: dall'approvvigionamento della materia prima fornita dai soci Unibon che, in quanto tali, seguono specifici disciplinari di produzione, alla macellazione, trasformazione e commercializzazione delle carni suine e bovine.

Nasce così il progetto «Qualità Totale», strumento decisivo per ottenere il fine strategico del gruppo: diventare azienda leader del settore. Miglioramento del prodotto, incremento della qualità: i due obiettivi,

strettamente intrecciati l'uno con l'altro, sono ottenibili solo attraverso il coinvolgimento e la totale responsabilizzazione di ogni lavoratore. Operai, impiegati, dirigenti hanno la possibilità di influire sulla qualità e attraverso il progetto «Qualità Totale» si vuole fornire gli strumenti per sviluppare la partecipazione e le capacità tecniche e propositive al fine di migliorare la qualità del lavoro e, quindi, della vita aziendale.

La qualità deve essere perseguita in ogni fase del processo produttivo: ogni lavoratore deve vedere nei propri colleghi dei «clienti» ai quali indirizza il proprio lavoro. In questa maniera ognuno deve assicurare il massimo livello qualitativo, sia che si tratti di prodotti materiali, che di servizi o informazioni.

La qualità passa dunque attraverso la piena responsabilizzazione dei lavoratori e la totale razionalizzazione dei vari

settori. Nell'allevamento assicurando la disponibilità di suini di elevata qualità attraverso la definizione di piani di miglioramento genetico, di alimentazione, di allevamento. Nel settore produttivo realizzando un prodotto conforme ai propri standards in ogni fase della lavorazione. Infatti solo seguendo gli standards passo a passo è possibile ottenere un prodotto finito, qualitativamente ottimale e costante, nel settore commerciale fornendo servizi tempestivi ed efficienti, mantenendo rapporti corretti con la clientela, rispettando così le promesse della propria politica commerciale. Nel Marketing attivando ricerche di mercato per scoprire nuovi bisogni dei clienti ed essere all'avanguardia del mercato. Nel settore amministrativo assicurando la disponibilità di informazioni gestionali accurate e tempestive, gestendo al meglio le risorse finanziarie dell'azienda.