

A

MAURIZIO COCIANCICH



**FUTURO DELL'IMPRESA ITALIANA
NELL'EVOLUZIONE DEL MERCATO GLOBALE**

CONTRIBUTI DI

**FRANCESCO BATTAGLIA CARLO DONATO JONATHAN MORRIS
FABIO MASSIMO PARENTI SILVIA VECCHIATO ELISA ZACCARIA**



5.1 L'UNIVERSAL CAPPÈ UN PASSAGGIO GENERAZIONALE VERSO LA MODERNITÀ

L'azienda abruzzese inizia la sua attività come molti torrefattori in Italia; un piccolo vano dove si tosta e commercializza caffè per fornirlo sfuso alla clientela provinciale ed ai bar localizzati nelle vicinanze. Raffaele Camiscia comincia così l'attività nel 1963 e da subito l'obiettivo è la crescita, perseguendola attraverso la qualità del prodotto. Dopo la prematura scomparsa del titolare è la moglie a gestire l'azienda negli anni Ottanta per poi passarla alla seconda generazione, la figlia Natascia, nel 1999.

Il passaggio generazionale è coinciso con una crescita dimensionale, causata anche dalle nuove prospettive di proiezione all'estero dovute alla crescita nei consumi dell'espresso italiano. La crescita è avvenuta contemporaneamente all'aumento della complessità e della competitività dello scenario distributivo italiano. Attualmente l'azienda fattura (2007) circa 10 milioni di euro ed impiega una sessantina di persone, senza contare l'ndotto di professionisti indipendenti che ruotano attorno a questa realtà.

Nonostante la dimensione media dell'azienda si è deciso di non puntare sul canale *Retail* in quanto, come già sottolineato nei capitoli precedenti, è difficilmente perseguibile a causa della difficoltà di inserirsi tra le maglie della GDO e dei maggiori torrefattori. La presenza sugli scaffali è limitata al livello locale, dove il marchio è tradizionalmente conosciuto. Infatti, solo il 2-3% del fatturato viene generato dalla vendita di caffè per uso domestico.

Il *core business* è centrato sulla vendita di caffè in grani per i pubblici esercizi, sia in Italia che all'estero. L'Universal è presente nel canale Ho.Re.Ca. in sette regioni italiane (Abruzzo, Marche, Lazio, Umbria, Puglia, Molise e Liguria) e ben 24 Paesi esteri. Nonostante la distribuzione ai bar continui ad essere una grossa opportunità per i torrefattori di medie e piccole dimensioni, essa sempre più rappresenta un

rischio. Il tasso di insolvenza dei bar si è incrementato notevolmente negli ultimi anni a causa delle difficoltà generali del comparto. Le abitudini di consumo stanno mutando e portano il caffè ad essere bevuto in contesti diversi, come ad esempio direttamente in ufficio, piuttosto che esclusivamente al bar.

Per contrastare questo trend l'Universal ha adottato, oramai da alcuni anni, la figura del *risk manager*, cioè una persona che si occupa sia in generale della minimizzazione dei rischi sia del recupero insoluti. Questa accortezza ha permesso di tagliare drasticamente il rischio più elevato per questa tipologia d'impresе che sempre più si sono esposte con il proprio capitale per fornire agli esercizi i servizi di cui abbisognano. L'anno scorso il tasso d'insolvenza si è fermato sull'1%, un valore assolutamente positivo.

Questo successo nel contenimento del rischio deriva, oltre che dall'adozione di una figura professionale specifica, anche da un adeguamento strutturale della gestione dei clienti. Il rischio viene valutato a livello centrale, gli agenti non hanno la possibilità di decidere autonomamente sulla concessione di credito in modo da evitare conflitti d'interesse. Ciononostante il pagamento rimane sempre a mezzo agenti, che sono l'interlocutore strategico tra l'azienda ed il cliente. Per poter effettuare le decisioni a livello centrale si è informatizzata la rete di vendita, il che ha permesso la gestione unica dei fidi. Il cliente, al quale è stato concesso un fido a seconda delle sue credenziali, non può eccedere in alcun modo negli ordinativi senza avere la disponibilità necessaria, il che limita in buona misura il rischio d'insolvenza. Nel caso di mancanza di fido l'agente non è in grado nemmeno di emettere la fattura.

L'agente è la figura centrale che permette all'azienda di capire, oltre alla redditività finanziaria del cliente, anche le sue prospettive di crescita e quindi l'investimento che l'Universal deve dedicargli per sviluppare le sue capacità. Tutta una serie di *plus* viene attivata quando si comprende che un soggetto può portare in futuro risultati positivi. Dalle scontistiche, che vengono decise sempre in sede centrale, fino a tutti i servizi che sono vitali per la gestione fruttuosa di un esercizio vengono offerti dall'Universal in una prospettiva di lungo termine, in modo tale che la vita media del locale si alzi sopra lo sconsolante parametro dei 2,5 anni.

Uno dei servizi centrali che viene offerto ai clienti baristi è la formazione. Essendo la qualità lo scopo perseguito dall'Universal, essa deve poter essere trasmessa ai clienti e quindi il mezzo critico, il professionista, deve essere preparato per poter servire un caffè di livello. I corsi sono anche un sistema per legare l'esercizio al marchio e quindi creare un rapporto di *partnership* duraturo. Oltre alla formazione viene fornito un servizio puntuale di assistenza tecnica, che è importante per mantenere il livello qualitativo intatto.



Questa filosofia di cooperazione viene mantenuta anche all'estero, dove si cerca di incrementare il livello di professionalità mantenendo il livello qualitativo elevato. Anche le miscele che vengono servite all'estero sono simili a quelle che si possono trovare in Italia, solamente il grado di tostatura può risentire delle differenze di gusto. Un adattamento che avviene peraltro anche in Italia, dove le differenze nella preferenza della tostatura sono particolarmente marcate.

Tra i 24 Paesi verso cui Universal esporta il suo caffè ci sono realtà che ricoprono un ruolo più importante e strategico rispetto agli altri. Nell'Unione Europea i mercati tradizionali come la Germania, la Francia, la Gran Bretagna e la Svezia rimangono i riferimenti per la politica commerciale estera. Fuori dal continente i Paesi con i rapporti più intensi con l'azienda sono il Giappone, il Canada, la Russia e gli Stati Uniti. Oltre alla realtà il *management* guarda al futuro, e all'orizzonte c'è il sud-est asiatico che a medio termine potrebbe fornire soddisfazioni interessanti.

Se a valle la cura del cliente e la sua professionalizzazione sono gli obiettivi perseguiti dall'Universal, a monte vi è la stessa attenzione al mantenimento del rapporto con l'importatore. Nella realtà abruzzese il concetto di *partnership* è importante, e forse è proprio nel collegamento di queste due maglie della catena che più si può cogliere la filosofia aziendale. All'Universal non è presente una grossa differenziazione negli approvvigionamenti, gli importatori con cui lavora sono due, di cui uno è il principale e l'altro viene utilizzato per particolari tipologie di caffè.

Il rapporto consolidato con un grosso importatore di livello internazionale, sviluppatosi negli anni, ha permesso di abbattere i costi di transizione, e quindi



quei costi che sono connessi alla fiducia. Questa tipologia di rapporto permette un mantenimento qualitativo costante ed una relativa diminuzione del magazzino, in quanto i flussi possono essere gestiti in modo più razionale a seconda del ritmo di produzione. Il magazzino possiede comunque un ruolo importante in quanto si sente la necessità di tutelarsi contro il rischio politico, che in alcuni Paesi è ancora rilevante e potrebbe bloccare i flussi in uscita per determinati periodi, su alcune origini che non sono sostituibili nella miscela. Tutto il caffè verde viene poi sdoganato a Trieste e movimentato verso lo stabilimento tramite autotreni completi in modo da minimizzare il costo di trasporto.

I fattori che più incidono nel rapporto con il fornitore sono l'affidabilità ed il prezzo, ed entrambe risultano essere migliorate grazie al rapporto di lungo termine. L'importatore principale si è dimostrato nel tempo in grado di offrire un'alta rispondenza delle partite ai campioni, un numero di difetti basso e un'adeguata omogeneità delle partite.

Lo stesso tipo di rapporto si è instaurato con l'importatore italiano, specializzato in caffè di alta gamma. La necessità di offrire nuovi prodotti, ed in particolare "biologici", ha fatto emergere la necessità di avere un interlocutore esperto che possa offrire prodotti verdi di nicchia. L'azienda ha puntato sul biologico e non sul *Fair Trade* in quanto crede che la sensibilità del pubblico italiano non è ancora sviluppata in quel senso e per ora è più chiara la necessità di salvaguardare la propria salute mediante l'utilizzo di alimenti coltivati senza l'utilizzo di prodotti chimici. Sul *Fair Trade* si lavora conto terzi su un prodotto che poi viene distribuito negli Stati Uniti.

Una nuova frontiera per l'Universal è costituita dal *Vending*, un settore a cui la dirigenza crede molto ed in cui si intende offrire, compatibilmente con le limitazioni tecniche dello strumento di somministrazione, un prodotto di qualità. Si è compresa la difficoltà di crescita nel bar tradizionale italiano ed ora l'estero e le nuove forme distributive rappresentano le sfide per il futuro, i nuovi campi dove si giocherà una competizione sempre più allargata.

© 2008 EDIZIONI ANTORAMI

Via Amatori, 4

34148 TRIESTE

Tel. +39 . 040 . 632018 – Fax +39 . 040 . 3489210

e-mail: info@coffeecolours.it

www.coffeecolours.it

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del libro può essere riprodotta o diffusa, con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm o altro, senza il permesso scritto dell'editore e dell'autore, fatta eccezione per il critico che voglia citarne dei brevi passaggi per una recensione da pubblicare su giornali o riviste, o da trasmettere radiofonicamente con il solo obbligo di citarne l'autore. Ogni riproduzione, se non espressamente autorizzata, è vietata in ogni Paese a norma di legge e dalle convenzioni internazionali.

Progetto Editoriale: Coffee Colours – The Italian Coffee Magazine

Progetto Grafico: Kathrin Villwock

Stampa: Stella Arti Grafiche – Trieste

Prima edizione: novembre 2008

ISBN:88-903816-0-7