

## ÚNICA GROUP: COME DISTINGUERSI E CREARE VALORE IN UN CONTESTO PIÙ COMPLESSO<sup>1</sup>

Verso la metà di gennaio 2019 Enrique de los Ríos, Direttore Generale di Única Group, si stava preparando per la riunione che avrebbe avuto con il Consiglio di Amministrazione. Fin dalla fondazione del Gruppo come cooperativa di secondo grado<sup>2</sup> dieci anni prima, l'aumento delle vendite era stato molto considerevole, superiore alla media del resto delle aziende e cooperative ortofrutticole spagnole, e il 2018 non era stato da meno.

Nonostante questo andamento positivo, sia Enrique che gli altri membri del Consiglio di Amministrazione sapevano che per garantire la permanenza futura della cooperativa in un settore così competitivo ed esigente, dovevano prima consolidare il loro posizionamento nel mercato, trasformando Única in una realtà imprescindibile sia per i clienti che per le cooperative associate e i relativi agricoltori.

Enrique e il suo team erano d'accordo sul fatto che la cooperativa dovesse puntare ad allinearsi con i nuovi trend in quanto a sostenibilità, salute e trasformazione digitale. Tuttavia, l'eterogeneità dei sistemi e dei modelli di lavoro delle tredici cooperative associate e la visione a breve termine degli agricoltori (molti di questi possedevano piccole aziende e poco redditizie a causa delle forti pressioni sui prezzi di vendita e dell'aumento dei costi di produzione) non giocavano certo a favore dei cambiamenti e delle migliorie che Única avrebbe potuto avviare. Da tutta questa situazione una domanda sorgeva spontanea: "Cosa dovremmo fare e da dove dovremmo iniziare?".

### **ÚNICA GROUP**

Única Group era stata fondata nel 2009 per perseguire i seguenti obiettivi: integrare sei cooperative della provincia di Almería (nel sud est della Spagna), concentrando così l'offerta; accrescere la competitività e le economie di scala, potenziando la proposta di

---

<sup>1</sup> Caso della Divisione di Investigazione dell'San Telmo Business School, Spagna. Preparato dal professore Antonio Villafuerte Martin, per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © Gennaio 2020, Fundación San Telmo, Spagna.

Non è permessa la riproduzione, totale o parziale, di questo documento, né il suo archivio e/o trasmissione in nessun modo o con nessun mezzo, già sia elettronico, meccanico, fotocopia, registro o altri mezzi, senza l'autorizzazione espressa e scritta de Fundación San Telmo. Per richiedere copie dello stesso o permesso per l'uso di questo caso, per piacere contattare con il dipartimento di "Edición de Casos", attraverso il telefono +34 954975004 o via email all'indirizzo casos@santelmo.org.

<sup>2</sup> I soci di una cooperativa di secondo grado sono cooperative, non agricoltori.

valore rivolta ai mercati; aumentare la redditività dei soci iscritti alla cooperativa. La missione di questa nuova entità poteva essere così riassunta: *“Garantire la sostenibilità economica degli agricoltori soci rispettando l’impegno per la qualità, per il servizio offerto ai clienti e per lo sviluppo professionale e personale dei suoi lavoratori”*<sup>3</sup>.

Nella provincia di Almería si concentrava la più grande zona di produzione di ortofrutta al mondo, che arrivava a coprire, a seconda del prodotto, fra il 50% e il 90% dei bisogni di consumo in Europa per circa sei mesi l’anno<sup>4</sup>. Il modello della cooperativa era molto diffuso in questa zona e comprendeva più del 60% della capacità produttiva. Ecco alcune considerazioni di Enrique sul modello cooperativo:

*“Una cooperativa si differenzia da altri modelli commerciali in cui il titolare è l’imprenditore che lavora per un ritorno del suo investimento. In un modello cooperativo, invece, l’agricoltore è fornitore, utente dei servizi della cooperativa stessa e titolare al contempo, pertanto esercita anche un ruolo di controllo su di essa. Questi fattori fanno sì che il modello cooperativo abbia una struttura e un funzionamento interno diverso, che determina il processo decisionale e i tempi di risposta. Ciò nonostante, ogni volta che dialoga con il mercato, la cooperativa deve essere tanto competitiva quanto le altre aziende, dato che il consumatore finale non sa se un prodotto proviene da una ditta o da una cooperativa, e non sapendolo ne ignora il valore”.*

Al suo avvio il progetto Única era stato presentato a 18 cooperative della zona, ma solo sei di queste decisero di unirsi a questa iniziativa, nonostante la pubblica amministrazione e gli esperti del settore parlassero di cooperative in cerca di espansione.

La costituzione di Única avvenne dopo vari tentativi di integrazione fra le cooperative della provincia di Almería. Diversi presidenti costituenti di Única avevano partecipato a questi processi, *“imparando ciò che andava fatto e ciò che invece bisognava evitare.”* Stando alle parole di Enrique:

*“Per mettere a punto quello che sarebbe stato il funzionamento futuro di Única, abbiamo valutato modelli nazionali e internazionali, con i relativi pro e contro: abbiamo cercato di prendere il meglio da ogni esperienza e di evitare il peggio per dare vita a un nuovo modello di integrazione efficace. Per fare ciò ci siamo fatti guidare anche da quella ‘agropsicologia’<sup>5</sup> che solo si crea fra gli agricoltori e all’interno di una cooperativa”.*

Le cooperative fondatrici si integrarono pienamente: ogni cooperativa doveva contribuire con il totale della sua produzione; fu creata un’unica divisione commerciale che accorpava le vendite dei prodotti di tutte le cooperative e i team commerciali; i direttori, per quanto continuassero a svolgere funzioni di assistenza ai soci nelle

<sup>3</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=a3zevx\\_UG\\_M](https://www.youtube.com/watch?v=a3zevx_UG_M)

<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=-BGlqcqzOOo&feature=youtu.be>

<sup>5</sup> Enrique de los Ríos usava frequentemente questo termine per riferirsi alle dinamiche sociali e ai modi di pensare e decidere più comuni all’interno delle cooperative agricole.

rispettive cooperative, iniziarono a occuparsi anche di ruoli dirigenziali nell'organigramma di Única Group, come responsabili di aree di vitale importanza per l'organizzazione. Inoltre, si decise di specializzare gli impianti di ogni cooperativa nella categoria di prodotto in cui questa eccelleva, con il fine di evitare sovrapposizioni e inefficienze innecessarie. Così facendo, ogni cooperativa agiva come leader nella categoria di prodotto in cui si era specializzata e la coordinava. Questa decisione creò sinergie perché tutte le cooperative associate traevano vantaggio dal *know-how* produttivo e commerciale accumulato. Inoltre fu possibile articolare maggiormente la struttura interna di Única<sup>6</sup>.

I soci fondatori chiesero a Enrique de los Ríos, che aveva lavorato come consulente esterno durante la fase di costituzione di Única, di ricoprire il ruolo di Direttore Generale fin dalla creazione della nuova organizzazione.

Nel 2016 Única Group si associò con il Grupo AN<sup>7</sup>, diventando così la prima cooperativa in Spagna con un fatturato superiore al miliardo di euro (confrontare le dichiarazioni dell'allora Presidente di Única al link <https://www.youtube.com/watch?v=YFHxMJhDev4>).

In quest'integrazione Única Group operava come divisione commerciale di prodotti freschi, mentre AN si occupava dei prodotti destinati all'industria. Stando alle parole dei dirigenti dei due gruppi: *“Con quest'associazione stiamo crescendo molto in termini di sinergia ed efficienza”*.

Negli ultimi anni Única aveva lavorato duramente per adattarsi alle nuove esigenze dei mercati, dando luogo a una vera e propria trasformazione digitale mediante la sua strategia. Queste iniziative fecero sì che nel 2017 l'insieme delle cooperative spagnole nominasse Única Group migliore cooperativa dell'anno. A gennaio del 2019, Única era composta da 13 cooperative della provincia di Almería, Granada, Murcia e Cadice, più di 1.800 soci, un totale di 2.600 dipendenti, più di 8.000 lavoratori agricoli e 12 magazzini specializzati per prodotto.

Il fatturato di Única nel 2017-2018 aveva superato i 320 milioni di euro e quello previsto per la campagna 2018-19 era di 375 (la metà di questo sviluppo era legato all'adesione di nuove cooperative e l'altra metà alla crescita organica). Più dell'83% del fatturato proveniva dai mercati internazionali, in particolar modo da Germania, Regno Unito, Francia, Danimarca, Austria e Polonia; le vendite dirette a catene di distribuzione alimentare rappresentava l'80%, mentre il resto veniva commercializzato attraverso i *category manager* (nelle prime fasi dell'attività di Única, nel 2009, il fatturato diretto non arrivava al 30%). Per il quarto anno consecutivo, Única Group era stata l'azienda

---

<sup>6</sup> I link: <http://unicagroup.es/mucho-que-ganar/> y <https://www.youtube.com/watch?v=Ee4g9oXrE9Y> si descrive più nel dettaglio la proposta di Única

<sup>7</sup> Cooperativa Alimentare Grupo AN era una delle cooperative agroalimentari più antiche e importanti in Spagna nei mercati di cereali, frutta e verdura, carni avicole, carni suine, olio, vino, mangimi, prodotti per l'agricoltura, carburanti, ferramenta e assicurazioni. Per maggiori informazioni consultare Villafuerte, A et al: G: GRUPO COOPERATIVO AN: LA BÚSQUEDA DE DIMENSIÓN Y VALOR EN EL SECTOR AGRARIO, MI-139. Instituto Internacional San Telmo, agosto 2015.