

INDICE

CAPITOLO I

Mercati e scenari competitivi

1.1 I consumatori.....	pag. 1
1.1.1 Il ruolo della distribuzione.....	pag. 3
1.2 Tecnologie dell'informazione.....	pag. 4
1.3 La distribuzione moderna e le produzioni ortofrutticole.....	pag. 6
1.4 Globalizzazione e concorrenza.....	pag. 7

CAPITOLO II

Studio della filiera ortofrutticola

2.1 Filiere agroalimentari: il caso dell'ortofrutta.....	pag. 9
--	--------

CAPITOLO III

La logistica e l'ortofrutta

3.1 La sfida logistica.....	pag. 12
3.2 Il ruolo delle piattaforme logistiche.....	pag. 17
3.3 La disponibilità di freddo in Italia: una carenza strutturale....	pag. 21
3.4 Normalizzazione dei prodotti e preparazione degli ordini: La sfida per le piattaforme logistiche.....	pag. 22

3.5 Il sistema ortofrutticolo: una crescente domanda di logistica.....	pag. 24
3.6 Alcune stime del trasporto di ortofrutta e dei costi logistici.....	pag. 26

CAPITOLO IV

Analisi delle tecniche di approvvigionamento

4.1 Canali di distribuzione.....	pag. 27
4.2 Tipologie di canali di distribuzione.....	pag. 28
4.2.1 La lunghezza del canale.....	pag. 29
4.2.2 Tecniche di vendita al consumatore finale.....	pag. 30
4.2.3 La forma di organizzazione del canale.....	pag. 30
4.3 Relazione cliente/fornitore nei canali di distribuzione.....	pag. 37
4.4 I servizi logistici all'impresa.....	pag. 38
4.5 La nuova frontiera logistica.....	pag. 39
4.6 Le inefficienze di trasporto.....	pag. 40

CONCLUSIONI.....	pag. 41
-------------------------	----------------

BIBLIOGRAFIA.....	pag. 44
--------------------------	----------------

CAPITOLO I

Mercati e scenari competitivi

1.1 I consumatori

Nei paesi avanzati un prodotto non deve solo soddisfare la necessità di nutrirsi ad un costo contenuto ma un insieme di bisogni complessi che, determinano una sempre più spinta differenziazione delle preferenze, si richiedono prodotti più specializzati e differenziati, al limite “personalizzati”, in funzione delle proprie preferenze. In aggiunta alla richiesta di prodotti sempre più rapidi da preparare.

La stretta relazione tra alimentazione e salute sta spostando le preferenze verso i prodotti freschi, quelli con minori percentuali di grassi saturi, colesterolo, sodio, zuccheri.

Cresce la sensibilità alle problematiche ambientali, per i prodotti biologici ottenuti con tecniche meno intensive ecc.

La riscoperta di alimenti di antica tradizione che cominciano a trovare spazio anche negli scaffali della grande distribuzione.

Un’ultima istanza, attualmente la più pressante , è quella della sicurezza.

Questo nuovo complesso di bisogni devono essere assicurati fin dalla materia prima agricola. Il consumatore giudica un prodotto alimentare non solo per quello che contiene, ma anche per quello che non deve contenere,

come per esempio residui di prodotti chimici, conservanti, coloranti o organismi geneticamente modificati.

Si aprono nuove possibilità per il settore agricolo di “differenziare” i propri prodotti in funzione dei bisogni dei consumatori, superando così il vincolo della concorrenza basata solo sul prezzo. I cambiamenti della domanda spingono in direzione di un maggiore coordinamento e cooperazione tra tutti gli stadi del processo produttivo. Vanno in questa direzione anche le più recenti disposizioni normative (applicazione del metodo HACCP, la rintracciabilità nel settore della carne bovina, la responsabilità dei produttori/distributori, l’etichettatura) e l’implementazione della rintracciabilità dei prodotti per una maggiore sicurezza.

Il consumo di prodotti ortofrutticoli freschi nell’UE è sostanzialmente stabile ma si registra una forte diversificazione degli acquisti.

In Italia anche nel 2000 il consumo di ortofrutta è risultato stazionario, con una lieve contrazione per la frutta bilanciata da un incremento degli ortaggi. Esiste però un potenziale di crescita non ancora sfruttato. I consumi infatti sono molto concentrati ; in Italia il 50% dei consumi è realizzato dal 20% della popolazione e solo il 60% assume frutta e verdura ogni giorno.

Il consumo di prodotti ortofrutticoli freschi può essere stimolato da opportune campagne di marketing, per aumentare le occasioni di consumo

informando sui vantaggi per la salute umana, come dimostrano le recenti esperienze in USA , Francia, Germania e Regno Unito.

Numerose ricerche motivazionali mettono in luce una forte crescita nella propensione all'acquisto di prodotti ortofrutticoli, legata alla valenza positiva attribuita loro per una dieta sana e salutare. Il consumatore infatti, attribuisce un interesse crescente, nel valutare la qualità dei prodotti. Per poter quindi ampliare il mercato è indispensabile rivedere la definizione dei parametri di qualità lungo tutta la filiera, cosa che le catene della grande distribuzione più sensibili stanno già facendo con vincoli nei contratti di fornitura.

Importanti sono i cosiddetti “servizi aggiunti” al prodotto come testimoniato dai rilevanti tassi di crescita della domanda di prodotti già puliti, lavati e confezionati (la cosiddetta IV gamma). Anche nel comparto ortofrutticolo cominciano a mostrare una preferenza per i prodotti garantiti da un marchio.

1.1.1 Il ruolo della distribuzione

Lo sviluppo della distribuzione moderna ha radicalmente modificato il ruolo del settore distributivo da semplice raccordo per il trasferimento dei prodotti dal produttore al cliente finale, a stadio che fornisce un contributo strategico per la creazione di valore per il consumatore. Ha raggiunto una

posizione di forza rispetto agli altri soggetti del sistema, ha assunto il ruolo di garante della qualità dei prodotti per i consumatori e, per le sue peculiari esigenze di approvvigionamento, impone un nuovo modello di strutturazione dei rapporti di canale e della logistica.

1.2 Tecnologie dell' informazione

Da tempo è stato introdotto il codice a barre, etichetta leggibile da lettori ottici che può essere apposta sui prodotti o imballaggi che permette di raccogliere informazione codificate in modo rapido e senza errori. L'uso dell'EPOS (scanner alle casse per la lettura dei codici) consente di realizzare significative economie di costo e di tempo. L'utilizzo di carte di credito per i pagamenti e l'introduzione delle carte fedeltà che consentono al consumatore di ottenere sconti e premi, permettono di incrociare i dati sugli acquisti con dati personali del consumatore e del suo nucleo familiare e per questo la distribuzione moderna si trova in posizione privilegiata nell'acquisire informazioni sul consumatore! E questo contribuisce ad accrescere il potere della distribuzione. La conoscenza dei consumatori con le loro preferenze e comportamenti è indispensabile alle imprese industriali e agricole sia per poter realizzare prodotti in grado di soddisfare al meglio la domanda altamente differenziata e variabile, sia per calibrare la

comunicazione ed il marketing in modo più mirato verso specifici segmenti di clientela.

Le imprese della distribuzione, per differenziarsi tra loro, agiscono attraverso la selezione dell'assortimento, la gestione dello spazio scaffale, la determinazione dei prezzi, le azioni di promozione e comunicazione nel punto vendita nonché lo sviluppo di una politica di marca (private label).

Sviluppando una propria marca assume un ruolo nuovo di controllo dei prodotti e dei processi produttivi e di coordinamento del sistema. Quindi operare un'attenta selezione dei fornitori con i quali si stabiliscono rapporti basati su specifici e stringenti contratti di fornitura.

Sul fronte dell'efficienza la razionalizzazione della logistica, indispensabile per poter ridurre i costi e i tempi per mettere a disposizione del consumatore i prodotti, gestire un assortimento con un numero di crescente di referenze e calibrarlo in modo specifico sul profilo del punto vendita.

L'esempio più rilevante è rappresentato dal progetto ECR (Efficient Consumer Response), iniziativa nata nel 1993 con il successo della collaborazione tra Wal-Mart e la multinazionale Procter & Gamble. Cioè un modello nel quale distribuzione e industria lavorino assieme come partner per massimizzare la soddisfazione dei consumatori e minimizzare i costi. Tra industria e distribuzione debbono muoversi un flusso di informazioni, attraverso l'utilizzo delle tecnologie informatiche, in modo

rapido e puntuale. L'ECR Italia è un'associazione paritetica tra imprese dell'industria di marca e imprese (63) e imprese della distribuzione moderna (16) costituita allo scopo di studiare, diffondere e applicare strumenti di raccordo fra le stesse.

1.3 La distribuzione moderna e le produzioni ortofrutticole

Gli acquisti di ortofruttili freschi presso la grande distribuzione oggi rappresentano circa il 35% del mercato in quantità e il 37% in valore ma queste quote sono destinate ad aumentare. Sono una merceologia di grande interesse per la distribuzione, in quanto aumentano la differenziazione degli assortimenti e anche la frequenza di visite al pdv.

Il principale problema per i produttori è quello di riorganizzare le modalità di commercializzazione per poter rispondere alle richieste della grande distribuzione, che sono profondamente diverse da quelle del canale tradizionale, rappresentato dai mercati all'ingrosso.

La grande distribuzione richiede:

- ?? Quantitativi elevati e puntualità nelle consegne
- ?? Una gamma vasta e differenziata di prodotti con calendari ampi di commercializzazione
- ?? Standard di qualità predeterminati, costanti e garantiti

La fornitura di alcuni servizi quali il confezionamento, l'etichettatura, l'apposizione del codice a barre.

È una sfida per i produttori che altrimenti corrono il rischio di rimanere emarginati nel circuito tradizionale, destinato ad un progressivo assottigliamento.

1.4 Globalizzazione e concorrenza

La concorrenza sta diventando sempre più globale perché i margini per i tradizionali strumenti di protezione dei mercati si vanno via via restringendo per effetto della regolamentazione imposta dal WTO, con una progressiva riduzione della protezione tariffaria, delle restituzioni alle esportazioni e del sostegno. Una spinta alla globalizzazione viene dalla continua riduzione delle barriere rappresentate dai costi di trasporto e dalle difficoltà specifiche per quelli deperibili. Il superamento della dimensione nazionale dei mercati è determinato anche dai consumatori, per quanto già evidenziato nel primo paragrafo con riferimento alla richiesta di maggiore varietà di prodotti, alla destagionalizzazione dei consumi e alla domanda di alimenti tipici di altre culture gastronomiche, e dalle strategie della distribuzione moderna, in particolare l'internazionalizzazione. Che nella distribuzione moderna è la presenza diretta sul mercato con propri punti vendita, in genere realizzata attraverso l'acquisto di insegne nazionali.

Molto importante è anche la forma di collaborazione che le catene hanno realizzato con la costituzione delle centrali d'acquisto, strutture di coordinamento a livello europeo per la gestione degli approvvigionamenti, finalizzate a ridurre i costi e ad aumentare il potere contrattuale.

L'effetto della globalizzazione dei mercati è quello di rendere più accesa la concorrenza. Con riferimento specifico ai prodotti ortofrutticoli italiani, i costi ed i prezzi dei prodotti dei principali concorrenti al di fuori dell' UE sono nettamente inferiori. È quindi importante puntare sulla qualità e innovazione, come fattori di vantaggio competitivo sostenibile, e sul recupero di efficienza.

CAPITOLO II

Studio della filiera ortofrutticola

Risulta molto difficile dare una definizione di filiera che possa essere da tutti accettata. Morvan focalizza tuttavia tre elementi fondamentali di questa definizione che possono essere considerati universali:

- ?? Una successione di operazioni e di trasformazioni dissociabili, separabili e legati tra loro con una concatenazione di tecniche e di tecnologie, capaci di definire uno “spazio delle tecniche” suscettibile di modificazioni.
- ?? un insieme di relazioni commerciali e finanziarie che si stabiliscono a tutti gli stadi della trasformazione. Questo flusso di scambi a monte e a valle costituisce lo “spazio delle relazioni” definite dalle tecniche e dai mercati, dove cioè i vincoli tecnici condizionano più o meno significativamente gli scambi.
- ?? Un insieme di azioni economiche che accompagnano la valorizzazione dei mezzi produzione e che contribuiscono a definire uno “spazio delle strategie”.

In questo vasto universo concettuale, una nozione di filiera intesa come la “successione delle tecniche strettamente legate ai bisogni tecnologici necessari per la commercializzazione di un prodotto ben definito” ci

sembra la più utile per garantire un collegamento della sfera della produzione con quella distribuzione e della commercializzazione.

2.1 Filiere agroalimentari: il caso dell'ortofrutta

Secondo tale definizione, infatti, la filiera è intesa come “l'itinerario seguito da un prodotto all'interno di un apparato produttivo, che riguarda l'insieme degli agenti e delle operazioni che concorrono alla formazione ed alla trasformazione di un prodotto fino al suo stadio finale di utilizzazione”.

La struttura tecnica della filiera ortofrutticola, dalla raccolta fino alla messa a disposizione per la vendita al dettaglio, passa attraverso un certo numero di operazioni tecniche, che qui schematicamente riprendiamo:

1. fase di ricevimento: lavaggio, selezione, calibratura, ecc.
2. trattamento del freddo e condizionamento.
3. confezionamento, etichettatura, differenziazione.
4. pallettizzazione, operazioni di carico e scarico, differenziazione secondo i vettori di trasporto utilizzabili.

Tuttavia queste operazioni possono essere presentate anche diversamente.

?? Lo stadio della produzione

?? Lo stadio della spedizione

?? Lo stadio dell'intermediazione grossista

?? lo stadio della vendita al dettaglio

Questa presentazione dell'organizzazione della filiera, secondo la catena del valore, permette di conoscere l'importanza relativa nonché i differenti luoghi di passaggio dei flussi merci, sapendo che ognuno di questi stadi ricorre a tecniche ed a forme organizzative del lavoro che gli sono proprie. Su questo metodo si basa anche la diffusione progressiva di alcune tecniche, quali la rintracciabilità.

Tale evoluzione conferma l'interesse e l'importanza del metodo della filiera tecnica, assolutamente necessario per la predisposizione delle varie "filiera qualità", ormai diventate strumenti essenziali per la promozione di un numero crescente di prodotti alimentari.

La crescente importanza delle nuove forme di intermediazione commerciale- centrali d'acquisto della GDO e dei grandi gruppi multinazionali- rappresenta uno dei principali cambiamenti in atto nel sistema agroalimentare, per la ricerca della minimizzazione dei costi e di massimizzare l'efficienza.

Una delle conseguenze principali di questa evoluzione è senz'altro rappresentata dal capovolgimento della logica domanda/offerta nei rapporti produttivi e commerciali. L'architettura metodologica degli studi di marketing e distribuzione alimentare, ad esempio, è basata sull'ipotesi di

fondo che le politiche di produzione delle imprese debbono definirsi in rapporto ai bisogni dei consumatori, piuttosto che in relazione alle caratteristiche tecniche dei beni prodotti e resi.

CAPITOLO III

La logistica e l'ortofrutta

3.1 LA SFIDA LOGISTICA

L'Italia è un Paese difficile per la logistica, sia per l'arretratezza sostanziale del settore logistico (imprese e operatori) ed infrastrutturali (politiche pubbliche, trasporti, logistica territoriale). Ma che cosa si intende per logistica, e quali sono i suoi obiettivi? Per logistica intendiamo la gestione globale dei flussi, sia fisici che informativi. I flussi fisici possono essere di materie prime (logistica di approvvigionamento), semilavorati (logistica industriale) e prodotti finiti (logistica distributiva). L'obiettivo, è quello di mettere a disposizione i prodotti là dove sono richiesti, al momento giusto e ad un costo ragionevole. Le questioni di fondo a cui la logistica deve rispondere sono: *come, dove, quando, cosa, quanto*. Esse si basano a loro volta sulle dimensioni principali della logistica: lo spazio e il tempo. La complessità delle funzioni logistiche, permette di distinguere almeno tre diversi modelli di organizzazione logistica:

1. *la logistica di approvvigionamento*, che si occupa dell'organizzazione dei trasporti;
2. *la logistica di produzione*, che si occupa della gestione dell'insieme di flussi fisici e informativi;
3. *la logistica di distribuzione*, legata all'organizzazione ed alla gestione della consegna dei prodotti.

La necessità di integrare la logistica si ricollega al concetto di Supply chain management (gestione della catena dell'offerta). Oggi la crescente complessità della gestione dei flussi fisici ed informativi trasforma la logistica in uno strumento di vantaggio competitivo, obbligando però gli operatori coinvolti ad una crescente collaborazione.

La sfida competitiva che l'Europa sta giocando con il mondo, l'Italia con l'Europa, il nostro mezzogiorno con il mediterraneo, è quanto mai legata al recupero di alcune parti delle inefficienze che caratterizzano il nostro sistema di gestione e distribuzione delle merci.

Il sistema agroalimentare è uno dei più sensibili a questi temi: da un lato, la distanza fra le aree produttive e quelle di consumo, dall'altro il posizionamento competitivo dell'Italia è in continua ridefinizione. I prodotti freschi e l'ortofrutta sono quelli che più dipendono dal buon funzionamento del trasporto. In tema di trasporti, in particolare, le crescenti emergenze ambientali rendono non più rinviabile una forte riorganizzazione delle

forme di approvvigionamento e distribuzione delle merci, anche attraverso la spinta al trasporto intermodale (strada + rotaia catena del freddo). Il comparto ortofrutticolo è uno dei più sensibili a questi temi: la distanza fra le aree produttive e quelle di consumo incide molto su rapporti produzione/commercializzazione/distribuzione, mentre è in continua ridefinizione il posizionamento competitivo dell'Italia negli scenari globali, caratterizzati dall'evoluzione della domanda dei consumatori e dalla crescita della distribuzione moderna, dall'internazionalizzazione dei mercati, sia di approvvigionamento che di sbocco, dal consolidamento di nuovi competitori, mediterranei e d'oltre Atlantico.

Per il prodotto ortofrutticolo fresco, la logistica è lo strumento fondamentale per la gestione del fattore "tempo": infatti, i tempi commerciali devono tener conto dei tempi biologici dell'agricoltura ma non possono prescindere dai tempi logistici; tempi di consegna delle merci ma anche mantenimento delle condizioni di qualità.

L'interesse del sistema ortofrutticolo per la logistica e viceversa sta nel bisogno di garantire la qualità commerciale delle produzioni fresche sul mercato finale, accompagnato da difficoltà oggettive; un'offerta limitata di servizi logistici da un lato, una cultura logistica di difficilissima presa nel mondo delle imprese del settore, dall'altro. La logistica è uno strumento decisivo di razionalizzazione dei flussi, discriminante competitiva a tutti i

livelli della catena produttiva e distributiva. La difesa delle quote di mercato delle esportazioni italiane di ortofrutta è legata anche all'efficienza logistica e di trasporto necessaria a mantenere puntualità e tempestività nelle consegne, limitandone i costi, ma l'arretratezza italiana nel campo dei trasporti è nota e non si riduce solo alle inefficienze della rete infrastrutturale.

I problemi del trasporto su gomma sono sostanzialmente riconducibili alla frammentazione dell'autotrasporto italiano ed alla scarsa diffusione di centri intermodali e poli logistici integrati.

La situazione è tanto più grave se si pensa che, secondo il "Libro Bianco dei trasporti dell'Unione europea" (2001), la domanda complessiva di trasporto merci è destinata a raddoppiare nei prossimi dieci anni, a causa dell'aumento costante della "circolazione" delle merci e quindi delle consegne, anche per il consolidamento dei modelli di produzione cosiddetti a "flusso teso" (*just in time*) e la continua riduzione degli stock di magazzino. Tali inefficienze si traducono in un elevato costo del trasporto su gomma e nei sempre maggiori rischi di consegna, con il mancato rispetto dei tempi e della qualità del carico. A complicare il quadro vi è la considerazione che la gran parte dei prodotti ortofruttili viaggia ancora su strada, ed in ogni caso in percentuali di molto superiori rispetto agli altri competitors europei.

Alcuni settori produttivi, come quelli dei prodotti freschi ed ortofrutticoli in particolare, sono chiamati a rafforzare, o ad avviare, i loro processi di modernizzazione per poterne cogliere le opportunità. La necessità di mantenere la catena del freddo, decisiva per il raggiungimento dell'obiettivo qualità, le piattaforme logistiche, luogo di concentrazione dell'offerta, preparazione degli ordini e composizione dei carichi, giocano un ruolo essenziale nella riorganizzazione dei circuiti di scambio.

La realtà italiana è assai arretrata rispetto a queste nuove problematiche (un ritardo in gran parte di natura culturale e legato quindi alla scarsa conoscenza delle opportunità della logistica).

In sostanza la logistica è sempre meno una funzione marginale legata unicamente al trasporto delle merci, ma diventa un processo articolato ed una fase strategica della vita delle imprese. La scelta di esternalizzare o meno, può essere legata anche alla limitata offerta di servizi logistici in Italia, che a sua volta è riconducibile allo scarso sviluppo di infrastrutture per la movimentazione delle merci.

Da un'indagine Isfort (giugno 2002) emerge che le aziende (249 imprese manifatturiere italiane nel campione analizzato) riconoscono ormai l'importanza strategica della logistica ma continuano a dichiararsi poco propense ad affidarne la gestione ad operatori esterni, preferendo costituire un ufficio di logistica all'interno dell'azienda.

Uno studio della Direzione Generale dei trasporti dell'Unione Europea conferma che, all'orizzonte 2015, aumenterà del 20% (rispetto a venti anni prima) la domanda complessiva di trasporto merci, mentre il traffico su tutti i percorsi autostradali aumenterà del 90%.

Nel quadro di difficoltà e di ritardi che caratterizza il sistema logistico al servizio dell'ortofrutta, si intravedono tuttavia segnali incoraggianti, nuove opportunità legate soprattutto allo sviluppo della multimodalità, principalmente nel trasporto combinato strada + rotaia, dei traffici marittimi.

3.2 IL RUOLO DELLE PIATTAFORME LOGISTICHE

La contemporanea riduzione e razionalizzazione delle piattaforme di transito, da un lato, ed il progressivo aumento dei volumi manipolati, della gamma e delle referenze dei prodotti, dall'altro hanno contribuito alla completa pallettizzazione delle consegne e alla diffusione di sistemi informatici di gestione dei flussi e degli ordini. Gli sforzi si concentrano sugli aspetti più prettamente logistici, in particolare sull'ottimizzazione dei flussi di merci dal fornitore al centro di distribuzione (Ce Di) e da questo al punto vendita, lavorando sul difficile equilibrio fra la minimizzazione delle scorte e la riduzione del rischio di rotture di stock. L'obiettivo finale è

certamente quello della riduzione dei costi, senza andare a discapito della qualità del servizio offerto.

La ricerca dell'efficienza nella gestione ottimale dei flussi ha implicato un necessario rinforzo dei rapporti tra imprese di produzione (fornitori) e quelle di distribuzione (clienti) ed il progetto ECR, ossia l'Efficient Consumer Response (termine con cui si indica il metodo per la ricerca dell'efficienza nel rispondere ai bisogni del consumatore, utilizzato da produttori e distributori e che si basa sulla condivisione delle informazioni sulla struttura dei costi. Esso si basa su scambi di dati per via informatica (EDI) e rientra nella logica di partnership fra gli attori della supply chain).

Gli obiettivi primari dell'ECR sono stati quelli di ridurre in modo consistente i cosiddetti "costi di interfaccia" ossia quei costi che sono "fuori" del controllo diretto delle imprese di produzione e di quelle di distribuzione.

Per fare un esempio, fatto pari a 100 il costo globale medio di un prodotto di largo consumo venduto sugli scaffali della moderna distribuzione italiana, i costi di interfaccia incidono per oltre un quarto (giustificando appieno la necessità di strategie di collaborazione fra clienti e fornitori per la loro riduzione).

Lo sviluppo delle piattaforme logistiche e dei centri di distribuzione è stato tale che oggi, la maggior parte dei prodotti consegnati nei diversi punti

vendita della grande distribuzione passa innanzi tutto da una base logistica di questo tipo. I Ce Di hanno il vantaggio di fornire un unico polmone di scorte per la totalità o una parte consistente della rete di vendita, garantendo economie di scala sia nella gestione del magazzino, sia nei costi di trasporto delle merci.

La piattaforma logistica è la superficie dove transitano le merci per essere organizzate per la consegna. Dalle piattaforme partono, generalmente, carichi cosiddetti “ monocliente” e “ multifornitore” per ottimizzare la funzione trasporto attraverso carichi completi. Le piattaforme di “ cross docking” (transito di merci senza stock e con destinazione definita, tipica per i prodotti freschi ed ortofruttili in particolare) producono innegabili vantaggi lungo tutta la supply chain, in particolare: abbattimento delle scorte lungo tutto il canale di distribuzione, minori tempi di attraversamento, garanzia nel mantenimento qualitativo dei prodotti deperibili (in termini di freschezza e quindi shelf life), costi di movimentazione in piattaforma fino al 40% più bassi.

La realtà italiana è assai diversa da quelle di altri paesi europei e la riorganizzazione logistica attraverso il transito in piattaforma o a Ce Di è partita con molti anni di ritardo. La Francia, all’estremo opposto, ha fatto delle razionalizzazione dei canali di distribuzione (riduzione dei centri di transito delle merci, aumento delle distanze medie percorse, maggiore

attenzione ai trasporti ed alla logistica) la sua principale strategia riorganizzativa per il rilancio competitivo delle attività commerciali fin dai primi anni ottanta.

La gestione dei flussi attraverso il passaggio dalle piattaforme logistiche permette significativi guadagni di efficacia ed efficienza, in particolare:

- ?? l'utilizzo generalizzato dei pallet, in modo da ridurre sia i costi unitari della gestione sia il numero di operazioni di scarico e carico;
- ?? il trattamento raggruppato degli ordini individuali, che permette di aumentare il volume degli invii consentendo il ricorso a camion più grandi mono o multi prodotto.

Le piattaforme logistiche sono state progressivamente organizzate secondo una "logica di temperatura". Infatti, le strategie di miglioramento della qualità dei prodotti alimentari si sono sviluppate anche grazie ad una diffusione crescente delle tecnologie del freddo; e perché ciò fosse possibile era necessario che fosse messa a punto una catena integrale del freddo che si estendesse a tutte le fasi che vanno dalla produzione alla vendita al dettaglio.

Oggi esistono tre tipi di piattaforme logistiche:

- piattaforme dedicate al trattamento dei prodotti che non hanno bisogno di tecnologie del freddo (conserve, biscotti);
- piattaforme dedicate ai prodotti surgelati (freddo negativo);

- piattaforme per i prodotti freschi (freddo positivo).

Il raggruppamento dei prodotti a seconda della temperatura introduce una logica notevolmente diversa che si traduce, fra le altre cose, al ricorso a consegne in camion multiprodotto.

Nei prodotti freschi, queste piattaforme rivestono ugualmente un ruolo essenziale nelle strategie di differenziazione dei prodotti e in quelle basate sulla ricerca della loro qualità e della loro freschezza.

3.3 LA DISPONIBILITA' DI FREDDO IN ITALIA: UNA CARENZA STRUTTURALE

La possibilità di poter mantenere la produzione ortofrutticola in celle di condizionamento, localizzate presso i vari attori economici che operano lungo i canali di distribuzione, è certamente importante. Attraverso lo stoccaggio temporaneo della merce, infatti, l'operatore cerca di contrastare le fluttuazioni dei prezzi di mercato per approfittare delle situazioni a lui più convenienti: il controllo della temperatura di condizionamento, permette di contrastare il rischio di deperibilità della merce, la conseguente riduzione del grado di qualità e della perdita di valore.

Lo stock di capacità frigorifera disponibile in Italia viene stimata in 8 milioni di metri cubi. La crescente domanda di questo servizio di

condizionamento delle produzioni, gestito in outsourcing : una domanda espressa, in parte anche in forma solo potenziale, dei produttori ortofrutticoli italiani e del mezzogiorno in particolare. Un allarmante concentrazione nelle regioni del nord, della capacità frigorifera utilizzata per le produzioni ortofrutticole, in una percentuale che sfiora il 90%, e stima tale fabbisogno del mezzogiorno in una misura sei volte superiore alla capacità frigorifera esistente.

3.4 NORMALIZZAZIONE DEI PRODOTTI E PREPARAZIONE DEGLI ORDINI: LA SFIDA PER LE PIATTAFORME LOGISTICHE

Per l'intero sistema ortofrutticolo la piattaforma logistica ha un ruolo fondamentale. Quelle delle aziende ortofrutticole dei grossisti e dei commercianti, non possono essere solo il luogo fisico atto alla concentrazione dell'offerta ed alla preparazione dei carichi, ma devono sempre più sviluppare al loro interno vere e proprie attività commerciali, ossia quelle attività che permettono la classificazione e quindi la valorizzazione commerciale delle produzioni. Questa attività, che possiamo definire di normalizzazione viene troppo spesso trascurata dagli operatori della filiera. Eppure in forte crescita soprattutto nella distribuzione moderna la domanda di prodotti normalizzati, classificati secondo le

diverse caratteristiche qualitative: varietà, colore, taglia, maturazione, grado zuccherino, origine, tipo di coltivazione, tipo di lavorazione, rispetto di particolari capitolati (Doc, Igp, marchi collettivi ecc.). Ecco che la piattaforma diventa il luogo privilegiato in cui è possibile sviluppare questa attività di selezione dei prodotti ai fini di una classificazione qualitativa e commerciale.

Questo è un vero e proprio mestiere, svolto da personale specializzato ma che tiene conto dell'apporto della tecnologia: macchine selezionatrici, calibratrici, a lettura ottica, insieme a strumenti per il controllo qualitativo dei prodotti. In sostanza, ottimizzare la valutazione e la selezione dei prodotti permette di segmentare il mercato secondo diversi livelli di qualità e di rispondere alle crescenti esigenze di diversificazione dei clienti finali.

Tali piattaforme hanno l'obiettivo di rifornire un numero elevato di punti vendita e ricevono la merce da un numero altrettanto consistente di fornitori: lavorano quindi su grandissimi volumi, in "flusso teso" (just in time) e, contemporaneamente, in cross docking, cioè senza stock. La variabile tempo è quindi fondamentale ma deve essere accompagnata da una elevata efficienza organizzativa in grado di eliminare quasi totalmente le non conformità delle consegne, ossia le eventuali discrepanza fra la domanda (caratteristiche qualitative e commerciali richieste) e l'offerta (il servizio effettivamente fornito).

Un esempio, forse il più eclatante, di come sia possibile conciliare alta tecnologia in piattaforma, viene fornita dalla nuova piattaforma logistica per l'ortofrutta della società francese CSD, del gruppo Carrefour che svolge il ruolo di centrale d'acquisto e di centrale logistica per l'ortofrutta. La società ha raggiunto i 260 milioni di euro di fatturato nel 2001 conta trecento dipendenti e ottanta autisti per cinquanta camion a doppia e tripla temperatura opera su tre siti logistici, per trentotto porte di carico, e dispone di diciottomila mq di celle frigorifere, e consegna 65 mila tonnellate annue di ortofrutta (trecento referenze) a 59 supermercati e 16 iper del gruppo Carrefour.

3.5 IL SISTEMA ORTOFRUTTICOLO: UNA CRESCENTE DOMANDA DI LOGISTICA.

Il ritardo italiano sui temi della normalizzazione della produzione, della concentrazione dell'offerta nelle aree di produzione, dell'efficienza e della gestione della catena del freddo rendono difficile il quadro competitivo del settore ortofrutticolo. Così come non aiuta la specificità tutta italiana di un sistema produttivo concentrato in buona parte nel mezzogiorno, con mercati di sbocco molto lontani rispetto ai luoghi di produzione.

La scarsa capacità di concentrare l'offerta si ripercuote anche sugli sbocchi di mercato. Ancora troppa parte delle produzioni del mezzogiorno ha uno

sbocco locale, nella moltitudine dei mercati ortofrutticoli cittadini o nei mercati grossisti di redistribuzione del centro sud. L'accorciamento dei circuiti commerciali è condizione necessaria per il miglioramento dell'efficienza della filiera e della fase di commercializzazione.

La crescita della distribuzione moderna in Italia è più veloce dell'ammodernamento della filiera ortofrutticola nazionale. Questo indubbio fatto crea non pochi problemi gestionali alla GDO che la porta a preferire fornitori esteri, spagnoli in particolare, spesso più capaci nella gestione degli approvvigionamenti. La difesa delle quote di mercato delle esportazioni italiane è anche legata all'efficienza logistica e di trasporto necessaria a mantenere puntualità e tempestività nelle consegne in nord europa.

Le difficoltà logistiche del sistema ortofrutticolo italiano possono essere cos' schematicamente riassunte.

- ?? Scarsa gestione logistica degli ordini e degli approvvigionamenti.
- ?? Eccessiva atomizzazione del settore dei trasporti.
- ?? Pochi e poco attrezzati i magazzini logistici e le piattaforme di redistribuzione

?? Assenza di poli logistici (aree e parchi attrezzati) ed aree intermodali per la riorganizzazione dei trasporti

?? Incapacità di controllare la struttura dei costi logistici.

Non è quindi un caso che i programmi di riorganizzazione commerciale e distributiva delle macro organizzazioni commerciali (MOC) ortofrutticole si sono poggiati in buona parte sulla loro riorganizzazione logistica.

3.6 ALCUNE STIME DEL TRASPORTO DI ORTOFRUTTA E DEI COSTI LOGISTICI

Il trasporto di ortofrutta ha per troppo tempo rappresentato un sistema rigido, eccessivamente dipendente dalla “gomma” e, quindi molto sensibile ai più generali problemi del trasporto. Rincari del carburante e del costo dell’auto trasporto, riduzione dei traffici ai valichi, strozzature delle reti viarie, ecc.

Una recente stima dei costi logistici dell’ortofrutta in Italia indica in circa un terzo il peso dell’intera gestione logistica dell’ortofrutta italiana, con i trasporti che ne controllano la quota più significativa. Qui di seguito si riporta un esempio di formazione del prezzo di vendita attraverso la ricostruzione dei costi di produzione, commercializzazione e logistica. I dati sono riferiti ad ortaggi (insalata) della provincia di Rovigo lavorati in

zona di produzione, commercializzati con la distribuzione moderna e trasportati presso un punto vendita situato nel raggio di 200 Km

Di seguito è riportato un esempio comparato tra i costi di trasporto italiani e spagnoli da cui si nota come quelli spagnoli siano inferiori, soprattutto grazie a grandi ed efficienti compagnie di trasporto con un sistema di cambio autista ogni sei ore, senza che il camion sia mai fermato.

CAPITOLO IV

Analisi delle tecniche di approvvigionamento

4.1 CANALI DI DISTRIBUZIONE

Un canale di distribuzione è, quindi, una sequenza di operatori economici o, per dire altrimenti, una successione di intermediari. Un canale di distribuzione è un insieme di organizzazioni indipendenti che assumono le funzioni necessarie al trasferimento dei prodotti dal produttore al consumatore.

Le varie figure presenti lungo i canali sono:

i raccoglitori prendono possesso dei prodotti direttamente dal campo. Provvedono poi a venderli ai speditori, una volta consegnati presso il loro centro di spedizione.

Gli speditori acquistano sia presso i precedenti si direttamente presso gli agricoltori. Si occupano del confezionamento e del frazionamento della merce, per poi spedirla (consegna al grossista). Questa due prime categorie sono generalmente identificate con i “courtier”.

Le cooperative di produzione svolgono le medesime funzioni degli speditori.

I grossisti di mercato vendono sui mercato vendono sui mercati all’ingrosso, dove sono in concorrenza con altri grossisti.

I grossisti per la consegna al dettaglio acquistano la merce e la consegnano ai dettaglianti.

I dettaglianti alla fine della catena, servono il consumatore finale.

4.2 TIPOLOGIE DI CANALI DI DISTRIBUZIONE

Per stabilire la tipologia di un canale di distribuzione, vengono indicati tre diversi criteri di classificazione:

1. la lunghezza del canale
2. la tecnica di vendita utilizzata nella relazione con l’acquirente
3. la forma di organizzazione delle relazioni che si instaurano fra le diverse strutture che compongono il canale

4.2.1 Lunghezza del canale

La lunghezza del canale dipende dal numero soggetti/strutture che assicurano la funzione di intermediazione fra il produttore e l'acquirente. Si parla quindi di canale lungo o corto in funzione di tale numero. C'è maggiore efficienza nel canale corto, secondo cui il costo di funzionamento di un canale dovrebbe essere direttamente proporzionale alla sua lunghezza. A questa affermazione si arriva anche attraverso i costi di transazione, che conferma come l'accorciamento del canale comporti la riduzione dei costi di transazione. In realtà le cose vanno in modo diverso e sarebbe sbagliato accettare l'automatismo di una conseguente riduzione dei prezzi al consumo finale. Infatti l'impresa che domina il canale potrebbe infatti trattenere per sé la quota di profitto che deriva dall'accorciamento del canale, piuttosto che trasformarla in beneficio per il consumatore, attraverso la riduzione del prezzo di vendita. Le sempre più diffuse operazioni di fusione ed acquisizione che si realizzano fra gli operatori commerciali danno un buon esempio di queste difficoltà. Se in un canale di distribuzione in cui intervengono tre istituzioni (produttore, grossista e dettagliante) il dettagliante acquisisce il grossista, si riduce la lunghezza del canale ma certamente non cambia la sua organizzazione, dato che le funzioni sono svolte nello stesso modo di prima. È evidente, quindi, che questo limite riduce notevolmente la capacità di utilizzare questo criterio di analisi.

4.2.2 Tecnica di vendita al consumatore finale

È la forma di distribuzione utilizzata nella relazione con il consumatore finale. Un esempio è dato dalle classificazioni usate della distribuzione alimentare in un dato paese o area geografica in base alla quota di mercato delle diverse forme di vendita al dettaglio, differenziando per commercio tradizionale, all'ingrosso, grandi o medie superfici di vendita, grandi magazzini ecc.

Questo criterio si addice molto bene ai prodotti di largo consumo, ed in particolare quelli alimentari, mentre è certamente meno utile per l'analisi della distribuzione dei prodotti industriali, dove le relazioni produttore /consumatore sono più omogenee. Il criterio di classificazione secondo la tecnica di vendita fa una fotografia in orizzontale ed è molto utile per la descrizione del ruolo delle forme di vendita al dettaglio (attraverso la loro quota di mercato).

4.2.3 La forma di organizzazione del canale

Questo approccio, proposto da McCammon, mira a distinguere i canali di distribuzione secondo la forma della loro organizzazione.

Il criterio di classificazione adottato prevede l'individuazione di quattro canali di distribuzione: il canale tradizionale, il canale amministrato, il canale contrattuale ed il canale integrato.

In generale si può affermare che la crescita di formalizzazione dei rapporti fra imprese lungo un canale organizzato permette, da un lato, una riduzione del suo costo di funzionamento e, dall'altro, una crescita di efficienza (anche in termini di remunerazione) delle operazioni svolte dalle imprese che ne fanno parte.

?? Il canale tradizionale è caratterizzato dall'assenza di qualsiasi formalizzazione delle operazioni tra i diversi membri che operano lungo il canale, ed in questo senso lo rende “ non organizzato”. Esso si definisce quindi, come un canale all'interno del quale le relazioni fra i membri non si basano su nessuna formalizzazione e sfuggono a qualsiasi forma di organizzazione. È un insieme di organizzazioni rigorosamente indipendenti, ciascuna delle quali adotta separatamente la propria politica commerciale, mentre ogni transazione è accompagnata da una negoziazione separata. Il risultato di tutto ciò è un totale decentramento dei processi decisionali, accompagnato dall'assenza di fedeltà verso una fonte di approvvigionamento o un distributore finale. Il settore ortofrutticolo italiano è spesso caratterizzato , in alcune aree e tipologie d'impresa, da relazioni che si avvicinano al modello del canale tradizionale qui illustrato.

?? Il canale amministrato ha un livello d'integrazione superiore, può essere ritrovato ad esempio nel caso di una istituzione che dispone di un certo potere per orientare le decisioni degli altri membri del canale, nella direzione ad essa più favorevole.

Un funzionamento efficiente di un canale esige un minimo di coordinamento delle attività di tutti i membri che operano ai livelli della catena. La ragione è assai semplice, se si pensa che, da un lato, sono proprio loro che pagano maggiormente l'assenza di coordinamento e, in secondo luogo, i produttori possono esercitare un certo potere contrattuale legato alla loro capacità di realizzare volumi produttivi significati.

Da qui nascono i “ canali amministrati”, dove alcuni membri del canale dispongono di un certo potere contrattuale, in virtù del loro peso o delle loro competenze, capace di influenzare le decisioni degli altri membri del canale. Quando si costituisce un canale amministrato, il membro che assicura questa amministrazione concede agli altri un numero di vantaggi (o la minaccia della perdita di tali vantaggi) per beneficiare in contropartita di una capacità di pianificazione delle proprie attività.

L'amministrazione del canale da parte dei grossisti è molto comune, se si pensa che, i grossisti, di norma impongono ai dettaglianti delle

quantità minime per ogni ordine. Anche i produttori sono in grado di amministrare il canale, ma accade in casi in cui la ditta produttrice è in grado di programmare completamente la propria produzione, grazie alla forza della loro marca, della notorietà ecc.

L'amministrazione da parte del dettagliante è anche molto frequente ed quella che più interessa i prodotti agroalimentari. L'insegna della distribuzione moderna specifica al produttore delle norme molto precise riguardanti le caratteristiche che deve avere il prodotto, ed in molti casi arriva a predisporre il cosiddetto "cahier des charges" (l'elenco delle pratiche e delle procedure tecniche da seguire passo dopo passo nella fabbricazione dei prodotti) al quale il produttore deve rigorosamente attenersi. Ma si arriva anche a stabilire precise norme e modalità di consegna delle merci. Fino agli anni ottanta le grandissime multinazionali alimentari come la Coca Cola erano in grado di amministrare il canale di distribuzione anche nei confronti delle grandi insegne della distribuzione moderna, forti dell'enorme potere di marca che si trovano a gestire; nessuna insegna, infatti poteva permettersi di non esporre il marchio Coca Cola nei propri scaffali. Con il passare degli anni, il potere contrattuale delle catene distributive ha raggiunto e spesso superato quello delle grandi aziende alimentari, tanto che oggi nessuna impresa è in grado di

reggere uno scontro frontale con un'insegna distributiva, perché la perdita di visibilità sullo scaffale di una grande marca reca molto più danno all'impresa alimentare che la detiene piuttosto che alla catena commerciale che la distribuisce.

?? Il canale contrattuale è un'ulteriore evoluzione dell'integrazione che avviene quando si offre una maggiore stabilità e va da sé che ad una maggiore stabilità dei rapporti formalizzati si accompagna una loro maggiore durata, mentre, all'inverso, l'instabilità genera conflitto, e quindi effetti negativi per tutti. Chi opera su questo canale, cerca di organizzare le proprie relazioni commerciali sulla base di una strategia *win-win* (da winner, ossia entrambi vincitori). In questo caso, diventa necessaria la formalizzazione di un vero e proprio contratto, che specifichi con precisione i diritti e gli obblighi rispettivi delle diverse parti coinvolte. Ed anche in questo caso, la leadership del canale può essere indifferentemente assicurata da un produttore, un grossista o un dettagliante. Alcuni casi esemplificativi sono: le unioni volontarie le cooperative di dettaglianti e il franchising.

La catena volontaria rappresenta una federazione di dettaglianti che operano sotto il controllo di uno o più grossisti. Nascono negli anni trenta su iniziativa dei grossisti che propongono ai loro clienti dettaglianti una forma di associazione con lo scopo di centralizzare gli

acquisti e di commercializzarli sotto un'unica insegna e con una politica commerciale comune. (la prima che nel 1932 nacque in Olanda fù la Spar).

La cooperativa di dettaglianti rappresenta una federazione di commercianti che creano insieme una struttura comune di approvvigionamento, che si comporterà come la precedente: centralizzazione degli acquisti, promozioni e politiche d'insegna comuni ecc.(ad esempio la Conad).

Il franchising, molto noto e diffuso è un'organizzazione che conferisce per contratto ad un'altra organizzazione l'autorizzazione a sfruttare le proprie capacità e conoscenze (savoir-faire), per un tempo determinato ed in cambio di una remunerazione. C'è ne sono di varie tipologie:*F. industriale* con l'esempio più eclatante della Coca Cola. Un produttore conferisce ad un altro produttore, in diversi paesi, la possibilità di produrre e di distribuire in una determinata area geografica.

Il *F. di marca* di produttore. Questo è il caso della Benetton, che concede ad un partner l'esclusiva dell'utilizzo della propria marca

Il F. di distribuzione. Anch'esso si basa su un trasferimento d'uso di una determinata marca, che in questo caso è il nome dell'insegna del distributore. La remunerazione è generalmente basata su una percentuale del volume d'affari.

Il F. di servizio è una forma particolarmente diffusa nelle catene di hotel ma nell'alimentare rispecchia il modello McDonald's. Il fornitore offre ad un partner la possibilità di disporre del proprio marchio, del suo savoir-faire, ed anche di materiale o prodotti in esclusiva.

In conclusione il franchising è un modello di successo che crea vantaggi reali per tutti i partners, conciliandoli desiderio di centralizzazione del fornitore con un buon grado di autonomia offerta al distributore.

?? Il canale integrato è il limite superiore che si raggiunge quando un membro arriva al totale controllo del canale di distribuzione in cui opera. È solo un partner che si incarica di gestire tutte le funzioni della catena, dalla fabbricazione alla vendita. Una valida giustificazione economica di una strategia d'integrazione riposa certamente nella ricerca di economie di scala, ma anche nella possibilità di ridurre i costi del prodotto eliminando i margini degli intermediari. In sostanza se sulla carta i vantaggi dell'integrazione sembrano sostanziali e duraturi, la realtà dei fatti ha insegnato che sono pochi i casi di successo di imprese che hanno perseguito strategie d'integrazione. Le evoluzioni recenti degli scenari distributivi hanno mostrato come la gestione di un canale amministrato abbia permesso di ottenere i più alti risultati possibili in termini di qualità, senza però assumersi il rischio dell'integrazione.

La diffusione nella distribuzione moderna del modello Marks&Spenser o Ikea (che commercializzano solo prodotti a marchio proprio fabbricati da una vasta rete di fornitori), la crescita delle private label nella distribuzione (non solo alimentare) e dei marchi collettivi di prodotti agroalimentari a qualità controllata, sono tutti buoni esempi di successo di come le aziende distributive privilegino forme di controllo della catena distributiva, non di integrazione ma ugualmente vincolanti dal punto di vista del risultato finale.

4.3 RELAZIONE CLIENTE/FORNITORE NEI CANALI DI DISTRIBUZIONE

I canali di distribuzione, sia di tipo contrattuale sia di tipo amministrato, sono riscontrabili in tutti i paesi di economia avanzata e la presenza dell'uno o dell'altro dipende dalla natura delle relazioni che si stabiliscono fra la distribuzione moderna ed i loro fornitori. Ci si riferisce, per citare i principali, ai:

contratti di affiliazione che legano i punti vendita con le centrali d'acquisto;

contratti di fornitura che coordinano forme di scambio più o meno conflittuali o cooperative fra i fornitori e le centrali di acquisto;

contratti di acquisto che delimitano la trasmissione di proprietà fra i fornitori ed i punti vendita.

4.4 I SERVIZI LOGISTICI ALL'IMPRESA

Nel settore alimentare si possono ritrovare, a grandi linee, tre distinti periodi di prestazioni di servizi logistici:

1. logistica considerata come facente parte integrante del sistema di produzione. Le imprese consideravano la consegna la consegna della propria merce come una funzione integrante delle proprie attività;
2. in un secondo periodo, le imprese, nel rispetto del principio della riduzione dei costi, cominciano a sviluppare strategie di outsourcing esternalizzando i servizi che riguardano l'attività di distribuzione, trasformando costi fissi in costi variabili.
3. più recentemente le imprese. Sempre alla ricerca di un miglior posizionamento concorrenziale, consegnando alla logistica un nuovo ruolo strategico, all'interno di strategie di tipo cooperativo.

4.5 LA NUOVA FRONTIERA DELLA LOGISTICA

L'efficienza logistica, intesa come gestione globale dei flussi sia fisici che informatici, è certamente il fattore principale che determinerà il successo competitivo nell'attività commerciale per i prossimi anni.

L'obiettivo principale della logistica è di prevenire le rotture d'approvvigionamento dei punti vendita per i diversi prodotti, pur cercando di evitare un intasamento che renderebbe complessa e costosa la loro gestione.

Le attività logistiche coprono principalmente tre tipi di funzioni:

funzioni di tipo informatico essenzialmente la trasmissione degli ordini

funzioni di tipo fisico trasporto, rotture o discontinuità dei flussi, carico e scarico dei camion, preparazione degli ordini

funzioni di tipo finanziario pagamento dei servizi forniti e delle merci consegnate.

Per la prima si sviluppa una tendenza verso un'automazione della trasmissione degli ordini, con l'utilizzazione dei mezzi elettronici legati all'informatica. Nel secondo caso, si è assistito ad uno sviluppo delle piattaforme logistiche ed alla loro crescente automazione. Le evoluzioni in atto nella funzione finanziaria, infine, riguardano i sistemi virtuali di

pagamento, anch'essi basati sugli sviluppi recenti delle tecnologie informatiche.

4.6 LE INEFFICIENZE DEL TRASPORTO

L'arretratezza italiana nel campo della logistica è nota. Sia per la rete infrastrutturale, ma riguarda soprattutto la frammentazione dell'autotrasporto italiano (e del sud in particolare) e la scarsa attivazione di centri intermodali e poli logistici integrati.

Nel settore ortofrutticolo, invece, l'inefficienza logistica si misura nell'elevato costo del trasporto su gomma ed i sempre maggiori rischi di consegna (rispetto dei tempi e della qualità del carico) che esso comporta.

La situazione è peggiorata dal fatto che la stragrande maggioranza dei prodotti viaggia ancora su strada, in percentuali eccessive anche rispetto ai nostri partners europei.

In Europa la razionalizzazione del sistema dei trasporti dei prodotti freschi e della gestione logistica dei flussi, avviata ormai venti anni addietro, ha permesso di raggiungere importanti risultati in termini di efficienza organizzativa e di riduzione dei costi. Tale evoluzione è stata accompagnata dallo sviluppo dell'outsourcing logistico e le imprese di tali servizi hanno assunto una dimensione europea, necessaria per gestire i crescenti flussi di traffico sulle assi europee nord-sud ed est-ovest.

Conclusioni

Il settore ortofrutticolo in Italia sta affrontando un periodo di profonda trasformazione associati ai cambiamenti delle caratteristiche del mercato e delle politiche dell'unione europea.

Soddisfare le esigenze del consumatore, sempre più complesse e differenziate, e il prerequisito per poter conservare e conquistare quote di mercato; in particolare emerge oggi la necessità, che diventerà in futuro un obbligo per la rintracciabilità, di offrire al consumatore una serie di garanzie sulla sicurezza del prodotto.

L'orientamento alla soddisfazione del consumatore richiede un processo di riorganizzazione dei rapporti lungo tutta la catena per poter realizzare il necessario scambio di informazioni e un nuovo approccio alle relazioni. È quindi necessario rivedere la definizione dei parametri della qualità lungo tutta la catena, per ottenere prodotti che rispondano alle richieste del cliente finale, e predisporre, come già avviene negli USA e negli altri paesi europei campagne di marketing finalizzate ad aumentare le occasioni di consumo.

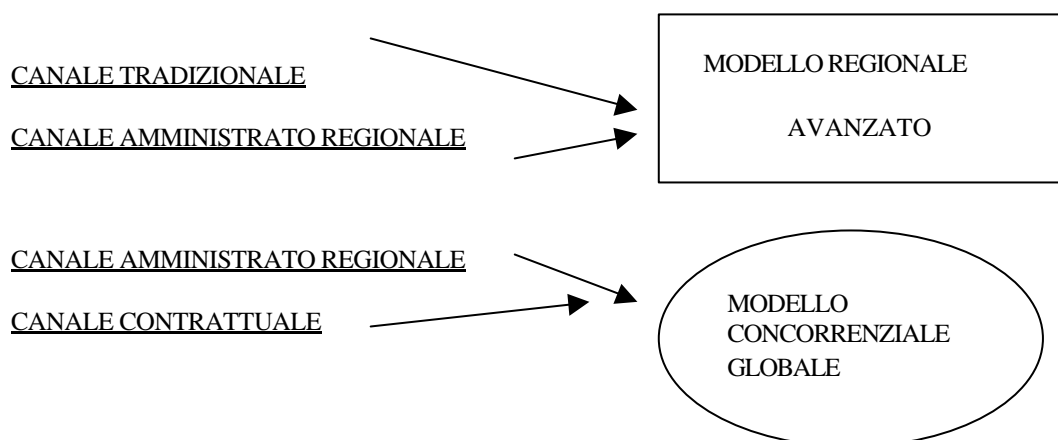
L'affermarsi della distribuzione moderna sta modificando il funzionamento del canale commerciale e impone una serie di adattamenti nei settori fornitori a monte. Nel complesso, sia il mercato sia le politiche, richiedono

ai produttori ortofrutticoli di assumere un nuovo atteggiamento nei riguardi del problema della commercializzazione e dei rapporti con i settori a valle.

Volendo esprimere una valutazione sulla direzione strategica che il settore ortofrutticolo dovrebbe seguire, si può affermare quanto sia auspicabile, in prospettiva, che i quattro differenti modelli di aziende diversificati per canale e per capacità funzionali, siano in grado di evolvere, convergendo verso due modelli concorrenziali distinti:

-- un modello più legato alla competitività regionale, sebbene in forma più avanzata di quelli già presentati, che potremo definire modello regionale avanzato;

-- e l'altro pienamente inserito, nel contesto concorrenziale europeo, forte di rapporti contrattuali stabili e duraturi, equipaggiato di solidi strumenti tecnologici ed infrastrutturali. Potremo chiamarlo modello concorrenziale globale.



Occorre una stretta collaborazione fra chi domanda e chi offre servizi logistici. La gestione commerciale dei prodotti agroalimentari insegna quanto siano importanti le relazioni verticali fra clienti e fornitori ai fini della razionalizzazione dei processi produttivi e commerciali. La necessità di sviluppare strategie collaborative lungo i canali di distribuzione è emersa con forza introducendo i temi delle piattaforme logistiche, dei rapporti con la DO, della gestione dei trasporti in un ottica multimodale inoltre grazie ai trasporti e alla logistica nuovi bacini produttivi si sono avvicinati al nostro paese, con un evidente e concreto rischio competitivo per le nostre produzioni nazionali, sempre più minacciate dai prodotti di oltre oceano. Ma è pur vero che questa evoluzione può anche tradursi in prospettive positive per uno sviluppo delle esportazioni italiane di ortofrutta verso altri e più lontani mercati. Il crescente avvicinamento fra operatori del mondo del commercio e i prestatori di servizi logistici è una tendenza in forte crescita in tutta Europa. La saturazione dei grandi corridoi di trasporto su gomma dovrebbe ritrovare nel trasporto combinato strada-rotaia-mare una valida alternativa logistica in termini di costo, di tempi e di servizio reso.

BIBLIOGRAFIA

Agrisole “Una bussola per il consumatore” n. 11 / 2001.

Agrisole/Ismea “ Filiera ortofrutta” Edizione Il sole 24ore, 1999

CSO (centro servizi ortofrutticoli). Studio sull'utilizzo del trasporto intermodale in ortofrutta, Ferrara 1998

FEDERTRASPORTO indagine congiunturale sul settore dei trasporti, Roma 2002

Galizzi, G. Green, L. Lanini, Modernizzare per competere. La commercializzazione dell'ortofrutta del mezzogiorno. Roma, 2000

Galizzi, Pieri, Tecnologie dell'informazione, consumatori e sistema agroalimentare, Milano, 1999.

Gambero. Tecnologie dell'informazione e diffusione dell'innovazione nel commercio. ETAS, 1994.

Green, Lanini, L'ortofrutta via mare: un rischio o un'opportunità? Rivista di frutticoltura, dossier logistica, Febbraio 2003.

Green, Lanini, Mariani, Vistola. La commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli freschi: scenario competitivo e strumenti di analisi. Napoli, Giannini, 2001.

INEA, Il commercio estero dei prodotti agroalimentari: Rapporto 1999. Roma, INEA, 2000.

Informatore Agrario. “Speciale Macfrut”, n. 17, 2001.

Lanini. L'ortofrutta italiana e la sfida logistica: limiti ed opportunità. Venezia, Gennaio 2003, (in corso di pubblicazione).

Lanini, La rintracciabilità delle merci ed informationo technology: nuova frontiera della gestione competitiva. Rivista di frutticoltura, Dossier Logistica, Febbraio 2003.

MARK UP, La logistica è strategia. Dossier speciale, Ottobre, 2000.

Ministero dei trasporti e della Navigazione, I trasporti in Italia. Roma, 1998.

Pellegrini. “crescita della grande distribuzione e nuovi aspetti dei canali distributivi nel sistema agroalimentare”, in Sistema agroalimentare e mercati agricoli, a cura di G. P. Cesaretti, A. C. Mariani, V. Sondano, il Mulino, 1994.

Regione Emilia-Romagna. “Obiettivo rintracciabilità Agroalimentare all'orizzonte 2005”, Bologna, marzo 2001.

Sviluppo Italia. Le autostrade del mare: principi e indirizzi di riferimento, Roma, 2000.

Vignati, G. Manuale di logistica. Hoepli, Milano, 2002.

Volta, P. Il trasporto merci. Il Sole 24 ore Libri, Milano, 2000.