



ANALISI DELLA LOGISTICA ALIMENTARE IN VENETO: COMPARTO ORTOFRUTTICOLO

*Progetto di filiera per l'attivazione di una piattaforma
logistica virtuale a servizio delle OP ortofrutticole
regionali*

INDICE:

- Premessa
- Analisi
- Proposta
- Sviluppo del progetto
- Metodologia di lavoro
- Conclusioni

DOCUMENTO

EMESSO IN DATA: 15 gennaio 2008
DA: Veneto Agricoltura - Settore Studi Economici
DATI AGGIORNATI AL: 08 gennaio 2008

PREMESSA

Un insieme d'operazioni complesse, come quelle che caratterizzano la logistica moderna, che si avvale ampiamente delle nuove tecnologie di rete, opera su scala globale, gode d'economie di scala negli investimenti in mezzi ed infrastrutture, presuppone capacità d'investimento e competenze che raramente una cooperativa agricola od un'associazione di produttori posseggono e che, anzi, spesso non è conveniente esse detengano.

Per questo acquisisce sempre maggiore importanza il fenomeno dell'outsourcing logistico, inteso nella complessità di tutta la filiera (produzione, conferimento, lavorazione, distribuzione); la sua adozione è stata stimolata anche da paradigmi organizzativi come il just in time, ma altre ragioni risiedono nella possibilità di appropriarsi di parte delle economie dimensionali e di specializzazione dell'operatore logistico.

Inoltre, soprattutto a livello internazionale, la necessità di concentrarsi sul proprio "core business" ha spinto le aziende, soprattutto quelle di dimensione rilevante (che sono così state in grado di alleggerire la loro struttura) ad espellere molte funzioni legate alla logistica, a partire da quelle distributive.

Il tema dell'outsourcing logistico è ancora più accentuato e complesso in un sistema di OP quale quello veneto. Infatti, il problema della logistica per un sistema di OP regionale non può essere visto come semplice superamento dei colli di bottiglia nelle attuali reti di comunicazione e trasporto, quanto piuttosto come occasione per riorganizzare l'articolazione spaziale e il sistema di relazioni della catena del valore (filiera) all'interno della quale l'OP decide di operare.

La riorganizzazione logistica, nelle sue dimensioni spaziale, tecnologica, organizzativa e delle relazioni, per OP di medie dimensioni quali quelle venete, talvolta in concorrenza tra loro, presenta un alto livello di complessità.

Tale azione non dovrà, infatti, tenere in solo conto aspetti di tipo trasportistico, tecnologico, economico ma anche delle relazioni concorrenziali esistenti tra le imprese che decidono di partecipare all'iniziativa e del relativo sistema di relazioni a valle, instaurato da ognuna di loro nei mercati di destinazione finale.

Il progetto pertanto ha come obiettivo lo studio e la successiva realizzazione di una o più strutture virtuali e/o reali per un'ottimizzazione logistica dei flussi all'interno della filiera ortofrutticola veneta, con il supporto e la collaborazione attiva delle principali OP venete e delle Istituzioni/Enti Regionali.

ANALISI

Sono emerse, sia attraverso le interviste alle OP contattate che dall'analisi della documentazione fornita, alcune criticità organizzative diversificate da azienda ad azienda.

Dagli incontri effettuati si rileva che la Logistica viene interpretata nel modo più esteso e corretto tanto che l'attività dei responsabili incontrati, spazia su tutte le aree di competenza, compresa la pianificazione della produzione, collegandosi in modo particolare il concetto di "logistica integrata".

Le aree di magazzino adibite ad handling e quelle informatiche sono state indicate come quelle più importanti e sono le aree verso le quali gli interessati hanno dimostrato maggiore attenzione e desiderio di miglioramento e di investimenti economici.

Per quanto concerne gli strumenti di comunicazione tra gli enti esterni (fornitori e clienti) si evidenzia una scarsa diffusione dei sistemi informatici (Edi), inoltre risultano scarsamente impiegati altri prodotti specifici per l'ottimizzazione di particolari settori dell'attività logistica (il reperimento automatico dei dati di riconoscimento univoco di un oggetto, come codici a barre o altro).

Nelle realtà visitate, emerge che il lead time (tempo che intercorre dal ricevimento dell'ordine del cliente alla sua consegna) rappresenta una prestazione particolarmente esasperata tanto che la performance richiesta equivale a pochissime ore (2 o 3 al massimo).

Prestazioni queste che sono ottenibili anche grazie alla aumentata efficienza e competitività dei servizi di trasporto che però necessitano di una organizzazione efficiente delle operazioni di magazzino per evitare di giungere fuori tempo massimo alla consegna dei prodotti al cliente. Per questo motivo è importante disporre di una organizzazione molto valida sul piano della produttività ed estremamente reattiva.

Un aspetto condiviso dagli intervistati (con maggiore sensibilità nelle realtà orticole), è sicuramente legato alla qualità dei trasporti in termini di servizio e con particolare attenzione ai livelli di costo; infatti i trasporti su lunghe distanze, non garantiscono i tempi di resa, ed in particolare diventa un fattore critico la qualità dei prodotti consegnati sia per il numero dei trasbordi che si effettuano che per l' inadeguatezza dei sistemi di refrigerazione.

Le aziende ortofrutticole di produzione hanno forti difficoltà a controllare l'intera gestione logistica, con il risultato della perdita totale di controllo della struttura dei costi logistici.

Dall'indagine è emersa un'inefficienza non trascurabile legata alle consegne che le OP fanno sul territorio Veneto, in quanto, pur avendo gli stessi clienti ogni organizzazione

utilizza vettori diversi. Questa situazione si complica ancor più se si considera il fatto che al momento attuale anche la GDO impone alle aziende finestre temporali di consegna sempre più ristrette ed è sempre meno flessibile a fronte di ritardi di consegna.

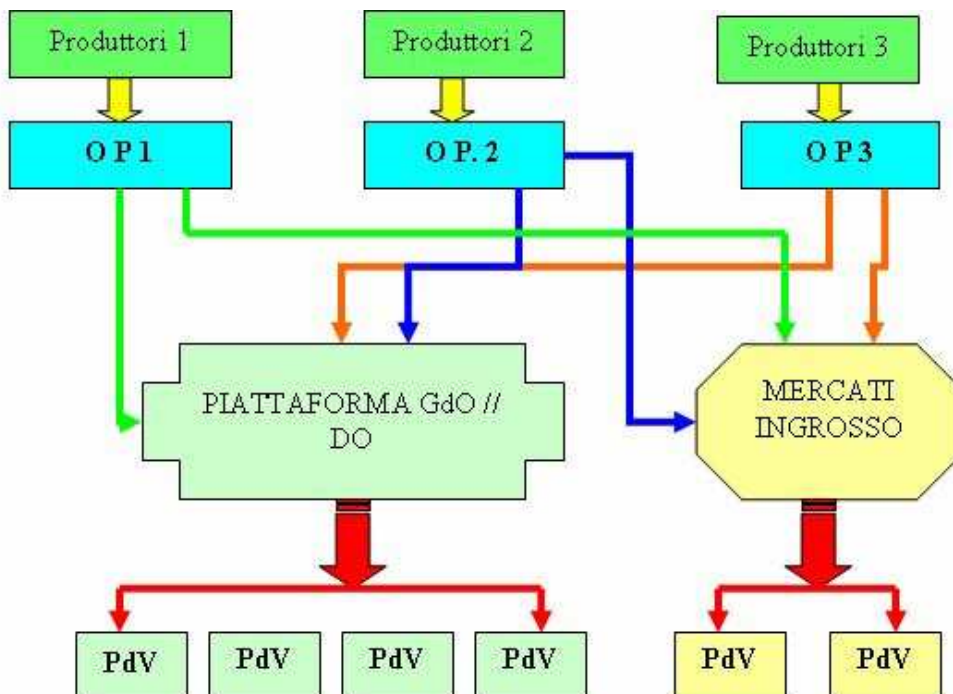
Per quanto attiene al personale all'interno delle OP, per organizzare e monitorare i trasporti viene impiegata una quantità rilevante di risorse, che creano costi occulti che vanno a sommarsi ai costi diretti.

PROPOSTA

Dalle criticità individuate durante le visite, emerge la necessità di arrivare ad una gestione globale dei flussi di merci e delle informazioni che leghi in un unico sistema i produttori con le loro organizzazioni, i trasportatori e i clienti finali, in forza soprattutto della ottimizzazione delle azioni e della riduzione dei costi ottenibile. Infatti, singoli miglioramenti attuabili da ciascuna OP non sembrano poter essere così consistenti da meritare ulteriori investimenti. A tal fine si propone un progetto che dovrà svilupparsi su due binari diretti nella stessa direzione. Il progetto consiste essenzialmente nella realizzazione di una “piattaforma virtuale gestita da una logistica condivisa”: questa piattaforma, successivamente, potrà gradualmente trasformarsi in una piattaforma fisica gestita da un soggetto terzo.

Si ritiene che la Piattaforma di Logistica Virtuale, sia una soluzione rivolta alle imprese appartenenti al distretto dell’orto-frutta. La Piattaforma Virtuale offre a tali imprese la possibilità di passare da una gestione di *tipo tradizionale*, a cui si associa l’esistenza di notevoli sprechi e ridondanze, ad una che prevede una *cooperazione e condivisione* di risorse sulla base di servizi logistici erogati dal provider.

Piattaforma di tipo tradizionale



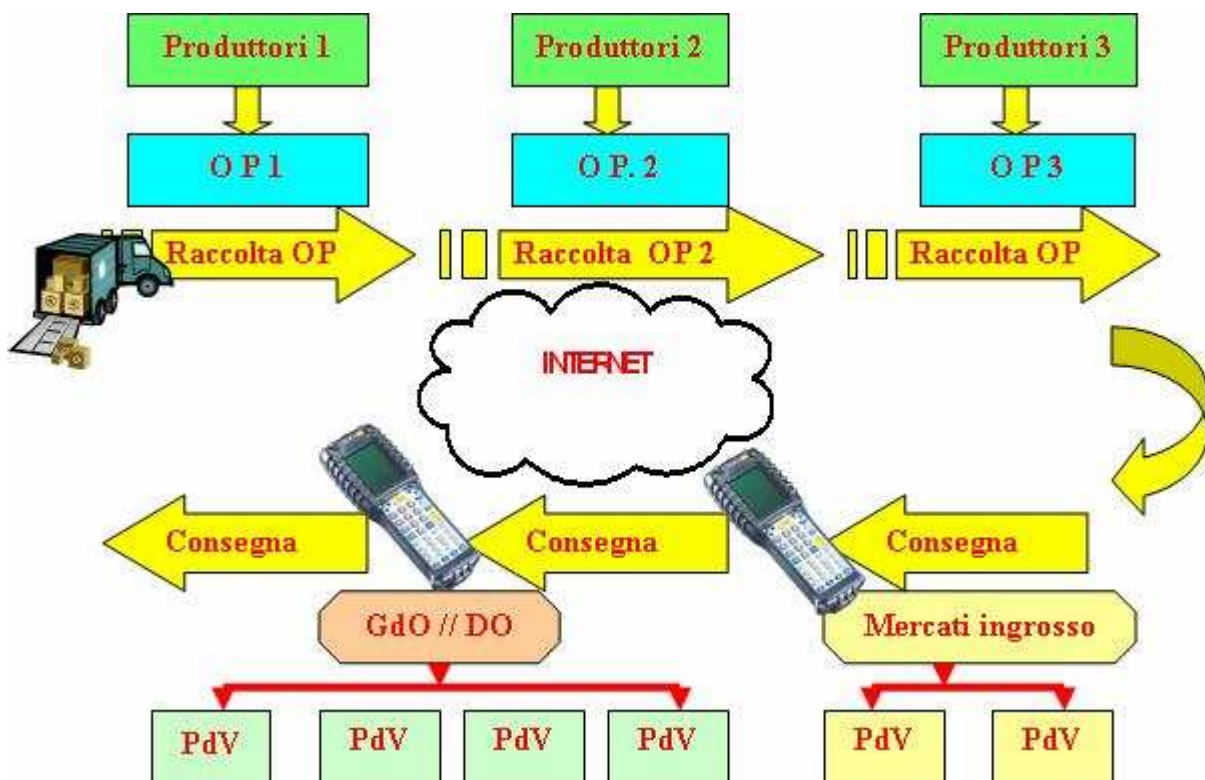
Infatti nella gestione attuale si riscontrano importanti inefficienze, che comportano una perdita di competitività, dovuta principalmente alla frammentazione delle aziende, con

molte aziende produttrici di medio-piccole dimensioni che consegnano i prodotti agli stessi clienti, un'alta dispersione sul territorio dei punti vendita e infrastrutture di trasporto spesso carenti.

Inoltre, la Distribuzione Moderna, impone alle aziende finestre temporali di consegna sempre più ridotte ed è sempre meno flessibile con i ritardi di consegna. Questo comporta un ulteriore impegno oneroso per le OP.

A fronte di questa proposta si può suggerire una piattaforma innovativa che organizza i flussi in modo razionale.

Piattaforma logistica virtuale



Il progetto della Piattaforma Logistica Virtuale rappresenta una possibilità di riduzione costi. Il funzionamento è assicurato da un soggetto esterno, il Provider di servizio, il quale ha la visibilità degli ordini complessivi e, attraverso sistemi informatici e procedure gestionali dedicate, gestisce i trasporti calcolando le necessità delle singole OP aderenti al progetto. Le richieste di consegna transitano per il Provider che dispone di un piano di trasporto da un magazzino interno virtuale al gruppo delle OP aderenti.

Dopo che i clienti hanno trasmesso gli ordini alle Op, queste predispongono la merce da consegnare in uno dei loro magazzini, trasmettendo l'ordine ai propri produttori, se necessario, e contemporaneamente all'unità centrale condivisa.

La definizione e il coordinamento dei giri di prelievo delle merci e di consegna sarà quindi gestito da un software completamente Web utilizzabile via Internet.

Le OP aderenti al progetto, potranno collegarsi al sistema utilizzando Internet installato sui PC aziendali, ed informarlo della necessità di consegna presso determinati clienti, prenotando, sulle diverse risorse di trasporto, lo spazio per i propri prodotti.

La richiesta di consegna sarà elaborata dal sistema software che nel predisporre i viaggi di raccolta dei prodotti presso le aziende produttrici e di consegna ai clienti, comunicherà al singolo utente la disponibilità prevista per la sua richiesta.

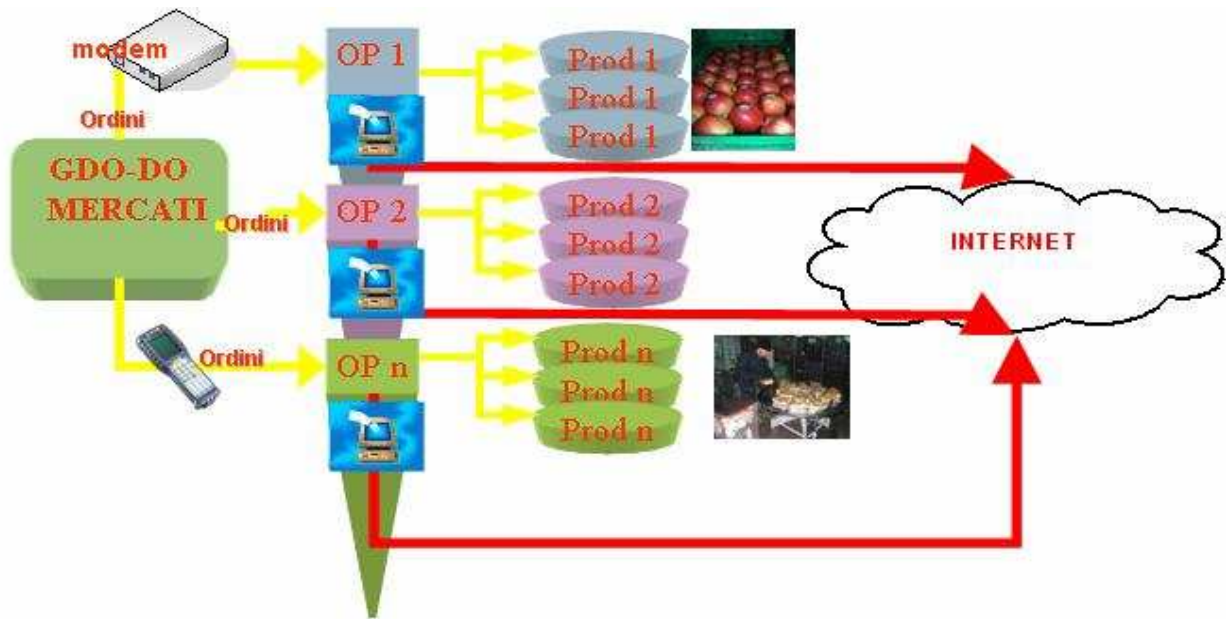
L'elaborazione della richiesta terrà conto dei parametri fisici della consegna (volume della merce, peso, temperatura di trasporto, ecc...) ma anche di quelli logistici (ubicazione del produttore, ubicazione del cliente, percorsi...) sfruttando tecniche e metodologie tipiche degli ambienti di pianificazione dei trasporti.

I trasportatori saranno dotati di pocket PC palmare.

I dispositivi palmari comunicano con il server centrale dell'applicazione, e tramite questo dispositivo il trasportatore riceverà istruzioni per il carico delle merci e per la loro consegna ai destinatari e potrà confermare l'esito delle consegne. In tal modo le consegne saranno "certificate" e le aziende coinvolte potranno verificare in tempo reale lo stato d'ogni consegna.

La gestione sarà delegata ad un soggetto terzo che avrà la funzione di "regista" e dovrà garantire l'ottimizzazione della raccolta e distribuzione delle merci preparate.

Flusso gestione ordine



Con quest'impostazione si ritiene che la logistica moderna, grazie all'innovazione tecnologica, possa permettere alle imprese di poter intraprendere politiche integrative precedentemente impensabili. L'organizzazione logistica assume così una strategia competitiva ottenendo i seguenti benefici:

- Diminuzione dei costi di consegna dei prodotti sfruttando le risorse condivise.
- Ottimizzazione dei mezzi di trasporto: le risorse di trasporto saranno ottimizzate in modo da effettuare il più possibile viaggio "a pieno carico".
- Maggior controllo sulle consegne: il sistema centrale potrà informare "in tempo reale" d'eventuali problemi di consegna
- Miglioramento del servizio al cliente finale: ogni singolo cliente anziché ricevere più mezzi di diverse aziende del Distretto riceverà un unico mezzo che consegnerà i prodotti di più aziende consentendo tempi di scarico più ridotti.

SVILUPPO DEL PROGETTO

L'azione generale a supporto della filiera ortofrutticola si articola in 2 fasi:

1. prima fase destinata allo studio e progettazione del sistema;
2. seconda fase dedicata alla realizzazione del sistema.

Prima fase

Gli elementi centrali del percorso di analisi sono rappresentati da:

- la comprensione delle condizioni a cui le OP della Regione Veneto possono partecipare ad un progetto di logistica congiunto;
- lo studio di una soluzione logistica innovativa;
- la definizione prototipale di strumenti organizzativo-informativi per la gestione dell'informazione tra diversi attori della supply-chain riorganizzata.

Il primo punto è teso ad approfondire come l'organizzazione della produzione, dei collegamenti internazionali e dei processi più vicini alla fase di distribuzione influisca sulla capacità di partecipare ad azioni di logistica comuni: infatti l'incapacità di evidenziare i costi logistici complessivi, come la difficoltà di programmare e realizzare la produzione in base alla data di consegna al cliente impattano pesantemente non solo nell'interesse verso soluzioni cooperative e d'outsourcing, ma anche nella concreta possibilità di lavorare con un centro distributivo condiviso.

Lo studio di una soluzione logistica a hoc è focalizzato con il disegno di una nuova organizzazione della logistica interna e distributiva del gruppo d'OP prescelto.

Tale soluzione potrebbe essere rappresentata dalla attivazione di una piattaforma virtuale condivisa in un mercato comune (regionale-nazionale e/o internazionale), oppure da un accordo con un logistic service provider con cui esternalizzare alcune attività della logistica in uscita.

Infine, definita la tipologia di soluzione ottimale, si propone di definire un set di strumenti organizzativi e telematici a livello prototipale che permettono la definizione dei processi e la gestione dei flussi informativi tra gli attori della ridefinita catena logistica.

Lo scopo è quello di progettare e proporre una struttura di servizio al sistema di OP per la gestione della tecnologia integrabile e coordinabile, senza sovrapposizioni alle infrastrutture di servizio attualmente presenti, ed allo stato attuale, per quanto si è potuto valutare con l'analisi appena terminata, ci si sente di poter affermare che il sistema ortofrutticolo veneto e quello delle OP in particolare presenta delle grandi possibilità di ottimizzazione dei flussi logistici.

A livello tecnologico, la realizzazione di una prima soluzione per la logistica infra-gruppo e per quella distributiva di un primo nucleo di OP (10/15) e di una piattaforma per lo scambio di informazioni strutturate nell'ambito regionale rappresenta la base ideale su cui implementare progetti più ambiziosi (piattaforma logistica vera) di ottimizzazione dei flussi fisici.

Tutto ciò, inoltre, sarebbe in futuro di incentivo ad un processo di outsourcing logistico delle OP venete, che potrebbero terziarizzare in modo adeguato alle loro esigenze i servizi logistici con il raggiungimento di sicuri vantaggi.

Secondo questa logica è ipotizzabile uno scenario evolutivo articolato nelle seguenti fasi, non necessariamente consecutive:

- a) Ottimizzazione dei servizi attuali. Le attività mirano alla realizzazione di economie di scala, attraverso l'aggregazione di volumi, standardizzazione di processi critici, identificazione del o dei partner di logistica operativa.
- b) Erogazione di nuovi servizi su mercati globali. La strategia di partnership permette di sviluppare nuove opportunità di business destinate ai mercati globali e di esplorare il raggruppamento anche d'altre funzioni aziendali.

METODOLOGIA DI LAVORO

Gli interventi in sintesi sono:

- analizzare con cura tutti gli elementi della supply chain Aziendale (gestionali, organizzativi, operativi);
- studio di fattibilità con proiezione temporale, così da permettere di individuare la soluzione tecnico organizzativa che meglio riesce a risolvere i problemi logistici;
- confrontare con il gruppo di lavoro i risultati progettuali suggerendo la soluzione più convincente;
- sviluppare e realizzare, per la soluzione concordata, tutte le attività finora previste a livello di progetto.



In particolare il progetto comprenderà le seguenti tipologie di attività:

a) Mappatura necessità logistiche e delle strategie.

Alla luce di quanto già compiuto nelle precedenti azioni e proseguendo secondo la logica proposta si realizzeranno analisi interne riguardanti le strategie aziendali, i flussi ed i sistemi logistici adottati, le competenze e gli asset presenti nelle diverse OP, le politiche di outsourcing e le strutture di costo e di valore aggiunto.

Saranno analizzate sia le necessità attuali che quelle previste a breve/medio termine, confrontandole con i processi, i sistemi informativi, le strutture e le persone attualmente disponibili.

L'output atteso dall'attività di mappatura e analisi interna sarà la mappa delle necessità logistiche attuali delle aziende partner con le indicazioni sulle operazioni svolte e le eventuali sovrapposizioni riscontrate, oggetto di potenziali sinergie.

Ancor più l'attività porterà all'identificazione d'alcune iniziative pilota sulle quali concretizzare l'unione di volumi e di servizi del progetto, evidenziando anche le condizioni per l'avvio e la messa a regime, i fattori critici di successo e le risorse necessarie.

b) Analisi esterne della situazione di mercato ed operativo.

Saranno approfondite in particolare le condizioni esterne, relative alle iniziative pilota individuate (con le prime 10 OP).

Gli aspetti di contesto che saranno trattati comprenderanno: scenari di mercato, tecnologie organizzative/informatiche e sistemi logistici, infrastrutture, opportunità di partnership con operatori 3PL ed altri soggetti.

c) Elaborazione del progetto di piattaforma virtuale.

Sarà predisposto il progetto di sistema di gestione della logistica sulla base: di quanto valutato ai punti a) e b), delle azioni già sviluppate dalle singole OP, dalle strutture o attrezzature possedute, dei sistemi informatici utilizzati.

d) Sarà elaborata una proposta di sperimentazione per l'utilizzazione della piattaforma virtuale sia nella gestione regionale sia nella prenotazione di mercati esteri con particolare attenzione ai mercati dell'Est, che presentano al momento attuale opportunità di grande interesse per produzioni di qualità e certificate.

Risorse umane e organizzazione del Progetto

Riteniamo fondamentale creare nella fase dello studio di fattibilità e dello sviluppo del progetto, un “*team di progetto*” di cui faranno parte, con ruolo di coordinamento, esperti a livello nazionale nella gestione operativa logistica e del settore agricolo e agroindustriale oltre a rappresentanti di eventuali partner strategici (quali la Regione, Veneto Agricoltura, eventuali finanziatori, etc.).

Il team di progetto sarà inoltre composto almeno da un *referente* per ogni OP, che disponga di un sufficiente know how tecnico e operativo, quale interfaccia aziendale per le attività del progetto e che avrà il compito di partecipare a tutte le fasi progettuali (definizione delle necessità e della situazione attuale – analisi interne – analisi esterne – gestione del progetto pilota – collaborazione alle elaborazioni del progetto industriale – business planning), eventualmente affiancato in determinati situazioni da altre figure professionali interne alle singole Organizzazioni dei Produttori che si occupano di attività attinenti alla logistica.

Crono diagramma

Per la realizzazione della prima fase del progetto sino alla realizzazione della piattaforma virtuale si prevede una durata di 12 mesi, di cui 8 mesi dedicati alle analisi e 4 mesi destinati alla realizzazione della piattaforma virtuale centrale e delle connessioni a rete delle diverse OP.

Tempi	Tipo d'attività
1 mese	Individuazione delle aziende “pilota” e formazione team progetto
6 mesi	Analisi della supply chain Aziendale (gestionali, organizzativi, operativi) e progettazione della soluzione
3 mesi	Adeguamento delle applicazioni informatiche
1 mese	Addestramento degli utenti coinvolti
1 mese	Avvio della “sperimentazione”

Costi

I costi per l'attivazione dell'intero sistema logistico di filiera sono attinenti specificatamente alla realizzazione di una rete virtuale molto innovativa, interfacciabile

attraverso la realizzazione di un portale, caratterizzato da un software completamente Web-based e quindi fruibile via Internet. L'applicativo sarà realizzato in J2EE (java two enterprise edition), la nuova tecnologia per le applicazioni software.

In particolare il software dovrà gestire l'ottimizzazione dell'utilizzazione dei mezzi e della gestione degli ordini e delle commesse, oltre alla promozione commerciale via internet.

I costi, nello specifico, vengono suddivisi in due parti:

- una prima parte riguarda le analisi e la formulazione del progetto della piattaforma logistica;
- una seconda è collegata alla realizzazione della rete fra piattaforma logistica virtuale e OP, che prevede, fra l'altro, che i trasportatori siano dotati di pocket PC palmare PDA (personal data assistant, cioè di un piccolo computer dotato di capacità elaborativa propria e di un data base, il cui utilizzo è semplificato da un display touch-screen con interfaccia grafica). I dispositivi palmari comunicheranno con il server centrale dell'applicazione inviando e ricevendo dal server centrale dati utilizzando il protocollo GPRS, sfruttando, quindi, la rete GSM dei telefoni cellulari.

Una possibile fonte di finanziamento è sicuramente il prossimo PSR regionale, specificatamente attraverso i Progetti integrati di filiera (PIF).

CONCLUSIONI

Quanto proposto prevede di studiare, proporre e realizzare, come modello pilota, un sistema in grado di gestire sotto l'aspetto logistico l'intero sistema ortofrutticolo come se fosse un'unica "entità" composta dalle diverse imprese partecipanti, la cui gestione dei trasporti (attività in comune), è affidata ad un operatore specializzato e neutrale rispetto a tutte le aziende del distretto. Questi avrà il compito di assicurare e garantire la trasparenza per tutte le partecipanti al progetto provvedendo centralmente, alle attività di gestione condivise.

I benefici prodotti dal progetto si estenderanno ben oltre alle aziende del gruppo di base e produrranno ricadute per l'intero comparto ortofrutticolo regionale.

Già dalla prima fase del progetto la disponibilità di una visione integrata e strutturata delle necessità logistiche, confrontate con i servizi attualmente disponibili e le risorse dedicate, consentirà delle ottimizzazioni e dei riposizionamenti delle attività logistiche svolte da ciascuna OP partner.

La costituzione della nuova attività logistica e la conseguente disponibilità di servizi comuni basati su condizioni sinergiche (maggiori volumi totali con minori costi unitari) potrà fornire un vantaggio competitivo sui mercati già attualmente forniti.

Nuovi servizi, attualmente non perseguibili dalle singole OP per i costi d'accesso iniziale, potranno essere utilizzati e condivisi dalle aziende del distretto per offrire diverse modalità di vendita e distribuzione ed affrontare, in una prospettiva non lontana, nuovi mercati, particolarmente quelli dell'Est Europa, che al momento attuale presentano opportunità molto interessanti per le produzioni esclusive e di alta qualità del Veneto.

Naturalmente il progetto può costituire il primo passo per un'azione ancor più incisiva nel settore logistico, che potrebbe portare all'attivazione di una piattaforma logistica dedicata per il mercato regionale e nazionale e di alcune piattaforme logistiche avanzate (in punti strategici dell'Europa allargata) per aggredire i nuovi e promettenti mercati dell'Est.