


Introduzione

Questa ricerca è nata con due finalità: la prima di analizzare i principali fattori su cui si basa la potenzialità competitiva dell'ortofrutticoltura veneta; la seconda, quella di mettere a punto delle metodologie che permettessero di realizzare un osservatorio permanente sulle dinamiche che interessano il comparto, onde offrire all'amministratore pubblico elementi utili a orientare le sue scelte.

Per questa ragione lo studio ha seguito, in certa misura, una strada non tradizionale nello svolgimento delle indagini che forniscono i dati alle analisi. Al posto dello studio sulle aziende di produzione si è preferito concentrare l'analisi sulle Organizzazioni di Produttori (OP), che rappresentano il fulcro della nuova OCM ortofrutta. A questo si è aggiunta l'analisi della situazione economico-finanziaria delle principali cooperative ortofrutticole attive in regione. Questo approccio allo studio parte dalla convinzione che solo la produzione organizzata potrà competere nel moderno mercato agroalimentare, per cui è indispensabile conoscere la struttura, la potenzialità economico-finanziaria e la strategia gestionale di questi organismi per interpretare e prevedere le scelte a livello delle aziende agricole di produzione, anche di quelle non associate alle OP.

Pure le metodologie utilizzate sono sufficientemente nuove per questo tipo di analisi. Oltre allo studio della dinamica temporale delle principali grandezze del bilancio delle aziende coinvolte e dei piani operativi delle OP, l'analisi è stata condotta mediante ricerche di tipo qualitativo basate sulla costituzione di *réseau* di imprese, alle quali sono stati sottoposti dei questionari per monitorare la situazione della campagna in corso e le relative reazioni, integrati dai risultati della discussione nell'ambito di *focus group*, ai quali hanno partecipato testimoni privilegiati, in gran parte espressione delle stesse imprese del *réseau*. Lo studio condotto sulle strutture delle imprese che hanno aderito all'indagine e i risultati delle indagini per indici della rispettiva situazione economico-finanziaria sono stati raccolti in una banca dati costruita allo scopo, che è stata dotata di software per consentire elaborazioni finalizzate dei dati inseriti. Di tutti i dati è depositario l'Osservatorio economico per il sistema agroalimentare e lo sviluppo rurale di "Veneto Agricoltura", che oltre a rendere disponibili le serie storiche dei dati raccolti consentirà di seguire permanentemente le dinamiche del comparto.


Un'analisi con gli stessi obiettivi e con metodologie in gran parte analoghe, è stata condotta anche sulle fasi più a valle della filiera, in particolare, sui commercianti all'ingrosso e sui principali mercati pubblici all'ingrosso presenti in regione. Anche qui l'analisi è andata oltre le strutture per cercare di



cogliere i fattori di crisi e le opportunità offerte da questi anelli indispensabili della catena distributiva. E' stato affrontato specificamente il tema della funzione logistica che assume una rilevanza del tutto particolare nella distribuzione moderna, caratterizzata da un numero elevatissimo di referenze, dalla necessità di ridurre i tempi di trasporto e i costi di movimentazione e stoccaggio. La funzione logistica, favorendo l'integrazione tra le filiere e la razionalizzazione dei flussi della distribuzione fisica mira, appunto, a ridurre i costi ad essi connessi.

Le analisi condotte sono state, ovviamente, inserite nello scenario competitivo rappresentato dalle sfide del moderno mercato agroalimentare caratterizzato da un forte processo di concentrazione della domanda nella Grande Distribuzione e da una concorrenza che non ha più confini.

Come si noterà, l'obiettivo non è stato quello di fornire uno studio che faccia la fotografia del comparto, ma di osservarlo in movimento, mettendo in evidenza le principali problematiche che lo caratterizzano. Il risultato che lo studio si propone è soprattutto quello di mettere a disposizione dell'Osservatorio economico per il sistema agroalimentare e lo sviluppo rurale una metodologia per proseguire in questo tipo di ricerche usando strumenti che possano permettere non di conoscere tutto, ma di cogliere gli aspetti più rilevanti e urgenti sui quali lo stesso operatore pubblico è chiamato ad intervenire.



PARTE PRIMA

**ANALISI DELLE STRUTTURE
OPERANTI NEL SETTORE
ORTOFRUTTICOLO VENETO**

ALDO BERTAZZOLI, CORRADO GIACOMINI



Premessa

Questa parte del rapporto presenta i risultati di due ricerche che sono state affidate alla Sezione di Economia Agroalimentare del Dipartimento di Economia dell'Università di Parma.

La prima ha per oggetto l'analisi della capacità di lavorazione, trasformazione e conservazione delle strutture operanti nel settore ortofrutticolo della regione. La seconda consiste nella messa a punto di una proposta metodologica basata sull'organizzazione di un *réseau* di imprese agroalimentari, formato, in questo caso, da imprese del settore ortofrutticolo (organizzazioni di produttori, cooperative e commercianti all'ingrosso).

Tra le due ricerche, la proposta metodologica rappresenta un *prilus*, in quanto attraverso questa metodologia la Regione si propone di disporre di uno strumento conoscitivo agile e tempestivo per la raccolta di informazioni sull'andamento del settore analizzato. Al tema del *réseau* di imprese agroalimentari e di altri strumenti di conoscenza del settore ortofrutticolo è stata dedicato uno specifico capitolo dell'opera.

Lo studio relativo alle strutture di lavorazione, trasformazione e conservazione che operano nel comparto ortofrutticolo veneto è stato condotto secondo una duplice linea di approfondimento. Da una parte, si è inteso analizzare la situazione economica e finanziaria delle imprese, per evidenziarne il grado di solidità finanziaria e di efficienza economica. Dall'altra, si è cercato di tratteggiare un quadro relativo all'assetto operativo di queste stesse imprese, mostrandone le dotazioni strutturali, i rapporti commerciali con clienti e fornitori, la propensione ad attivare interventi di adeguamento tecnologico.

Per perseguire questo secondo obiettivo è stata organizzata un'apposita indagine, che ha interessato diciotto strutture. La non sempre piena disponibilità delle imprese intervistate e la oggettiva difficoltà ad inquadrare in uno schema predefinito realtà in alcuni casi assai articolate hanno fatto sì che la rilevazione abbia interessato esclusivamente strutture di tipo cooperativo, la cui partecipazione all'indagine è stata assicurata dalla collaborazione dell'Unione regionale delle cooperative.

Un ulteriore fattore di difficoltà nella conduzione dell'indagine, di cui si dovrà tener conto nella fase di analisi dei risultati, è costituito dal fatto che all'interno del comparto ortofrutticolo operano imprese cooperative che fanno riferimento a diversi assetti organizzativi ed a differenti livelli di integrazione. Di conseguenza, fra le strutture nelle quali sono stati raccolti i dati ve ne sono alcune che operano come cooperative di primo livello, dedite alla lavorazione ed alla commercializzazione dei prodotti dei soci. Altre strutture fanno capo, invece, a cooperative di secondo livello, delle quali sono socie altre cooperative oltre che, eventualmente, soci singoli. In questo ultimo caso, le strutture di lavorazione possono fare capo alle cooperative di primo o di secondo livello, sulla base di rapporti di integrazione variamente definiti.

Inoltre, le une e le altre, possono essere riconosciute quali organizzazioni di produttori ai sensi del regolamento (CE) n. 2200/96, il che conferisce loro ulteriori funzioni. Nella fattispecie, quattro delle diciotto cooperative rilevate sono anche organizzazioni dei produttori.

1. LE ORGANIZZAZIONI DI PRODUTTORI ORTOFRUTTICOLI⁴

1.1 Alcune note sulla nuova OCM ortofrutta

Prima di analizzare la situazione, i risultati e le strategie della nuova organizzazione che il regolamento (CE) n. 2200/96 ha previsto per il settore ortofrutticolo, è necessario tratteggiare un breve quadro della situazione per evidenziare il peso che le Organizzazioni di produttori (OP) hanno all'interno dell'ortofrutticoltura veneta.

Ricordiamo, molto sinteticamente, che il regolamento (CE) n. 2200/96 ha sostituito il precedente regolamento (CEE) n. 1035/72 che prevedeva la costituzione di Associazioni di produttori ortofrutticoli come strumento principale per l'attuazione della politica comunitaria nel settore, la quale era basata soprattutto sulla regolamentazione della domanda e dell'offerta e aveva quale strumento principale di intervento il ritiro di prodotti dal mercato. Questo allo scopo di evitare che situazioni di sovrapproduzione facessero crollare i prezzi costringendo i produttori marginali, o comunque meno dotati, a cessare l'attività e uscire definitivamente dal mercato.

In sostanza, il sostegno dei prezzi tramite il controllo dell'offerta, era lo strumento principale adottato in sede di politica agricola comunitaria per regolamentare e indirizzare la produzione.

Anche a seguito delle numerose critiche mosse alla gestione del precedente, il nuovo regolamento inverte i criteri di intervento, prevedendo un aiuto finanziario comunitario² alle Organizzazioni di produttori (OP), che sostituiscono le precedenti Associazioni, sulla base di un documento programmatico, il cosiddetto Programma operativo (PO). Con questo documento le OP stabiliscono le iniziative che intendono attuare, per il perseguimento di una serie di obiettivi ritenuti utili per il rafforzamento e ammodernamento del settore al fine di accrescere il potere contrattuale dei produttori ortofrutticoli sul mercato:

- interventi diretti a migliorare il prodotto e i processi produttivi anche presso i produttori associati;
- interventi per la riduzione dei costi;
- azioni per la concentrazione dell'offerta e per il miglioramento della qualità commerciale;
- valorizzazione e promozione commerciale delle produzioni, con promo-

zioni dirette ai consumatori, partecipazioni a fiere, rinnovo degli imballaggi, studi e ricerche di mercato;

- misure ambientali, che comprendono gli investimenti per lo sviluppo delle colture biologiche, integrate o a basso impatto ambientale, il controllo dei residui, la gestione dei rifiuti, l'impiego di materiali e tecniche rispettose dell'ambiente;
- integrazioni di prezzo per il ritiro di prodotti dal mercato (continuazione ad esaurimento della precedente politica comunitaria di intervento).

1.2 Le OP riconosciute nel Veneto

Nel Veneto erano attive a tutto novembre 2001, ai sensi del regolamento (CE) n. 2200/96, sette Organizzazioni di produttori, già riconosciute con provvedimento della Giunta regionale. Una OP esisteva già come associazione con il precedente regolamento del 1972, mentre le altre hanno colto l'occasione e le opportunità di finanziamento previste dal regolamento (CE) n. 2200/96 per ottenere il riconoscimento di OP.

Assodato che il regolamento ha avuto la capacità di promuovere l'aggregazione di diversi organismi già esistenti, l'analisi cercherà di evidenziare se il comportamento delle OP ha risposto agli obiettivi assegnati dalla regolamentazione comunitaria oppure si è limitato a cogliere le opportunità di finanziamento e di sostegno offerte dalla normativa. Certamente la situazione è in evoluzione e ulteriori effetti positivi potranno derivare dall'abitudine intervenuta da parte dei responsabili degli organismi soci di scambiarsi informazioni per la gestione in comune dei Programmi operativi.

La dinamica degli organismi costituiti riguarda anche la composizione della compagine sociale: già si è assistito a un incremento dei soci o al tra-

1) Le analisi di bilancio delle OP e delle Cooperative ortofrutticole del Veneto come l'esame dei Programmi operativi delle OP è stato condotto dal Dott. Vittorio Badoer.

Si ringrazia il competente ufficio dell'Assessorato Agricoltura della Regione Veneto per aver messo a disposizione i bilanci e i Programmi operativi delle OP riconosciute, si ringrazia inoltre la Federazione Regionale della Confcooperative e, in particolare, la Dott.ssa Mottolose per la raccolta dei bilanci e le rilevazioni sulle strutture delle principali cooperative ortofrutticole del Veneto. Tutti i valori del presente capitolo sono espressi in lire.

2) L'aiuto finanziario comunitario, secondo il regolamento (CE) n. 2200/96, non poteva superare il 4% del valore della produzione commercializzata da ciascuna OP, a condizione che l'importo totale degli aiuti finanziari fosse inferiore al 2% del totale del fatturato di tutte le Organizzazioni di produttori. Il nuovo regolamento (CE) n. 2699/2000, che modifica il regolamento (CE) n. 2200/96, ha definitivamente fissato l'aiuto nella misura del 4,1% del VPC di ciascuna OP. L'aiuto finanziario comunitario confluisce nel cosiddetto Fondo di esercizio, che pariteticamente deve essere alimentato anche da contributi finanziari effettivi degli aderenti della OP.

sferimento di alcuni produttori o cooperative da una organizzazione all'altra, ma vi è notizia di ulteriori scissioni o di nuove domande di riconoscimento presso l'amministrazione regionale³.

A tutto novembre 2001 erano state riconosciute, dunque, sette Organizzazioni di produttori ortofrutticoli (*tab. 1*) di cui, in base ai dati di bilancio 2000, viene riportato il valore del fatturato consolidato, formato dal fatturato diretto di ciascuna OP più quello sviluppato per delega da parte delle cooperative associate⁴.

Tab. 1.1 - Fatturato consolidato delle OP venete

N.	OP	Denominazione	VF consolidato (milioni di lire.)	% sul VF totale
1	APOVF	APO Veneto-Friulana APOVF – TV	128.158	42,21
2	OP SCALIGERA	APO Scaligera OP SCALIGERA - VR	58.251	19,18
3	OP COOPA	Coop Padane Ass. OP COOPA – PD	35.578	11,72
4	EUROP	Consorzio Europ EUROP – RO	25.342	8,35
5	NORDEST	Org. Prod. Nordest NORDEST – VR	21.402	7,05
6	OP COP	Cons. Ortofr. Padano OP COP – VR	21.371	7,04
7	AEPO	Ass. Ec. Prod. Ortofr. AEPO – VR	13.532	4,46
Totale VF			303.634	100,00

Come si può notare due sole OP hanno un volume d'affari oltre i 50 miliardi (la sola APOVF raggiunge quasi il 50% del complessivo volume d'affari di tutte le OP venete), le altre sono al di sotto di 35 miliardi e una ha un fatturato di circa 13 miliardi⁵.

Il totale del fatturato supera 303 miliardi, comprensivo anche del prodotto non conferito da soci e di quello conferito da soci con terreni non ricadenti nel Veneto. Stimando quest'ultimo valore, in base ai dati in nostro possesso e alle indicazioni di alcuni testimoni privilegiati, attorno a 20 miliardi, il fatturato riferito ai soli produttori veneti ammonta a 284 miliardi, che corrisponde a circa il 24% della produzione ortofrutticola della regione (escluse le patate).

Ciò significa che solo un quarto circa della produzione ortofrutticola del Veneto è interessata da questo intervento comunitario. Tale dato corrisponde alla media nazionale, anche se c'è da rilevare che la distribuzione sul territorio nazionale presenta accentuate difformità con una prevalente concentrazione delle OP per numero e valore nel nord Italia, soprattutto in Trentino-Alto Adige e in Emilia Romagna.

Il numero dei produttori singoli associati alle Organizzazioni di produttori del Veneto era nel 2000 pari a 5.021.

1.3 Il Programma operativo delle OP del Veneto

L'analisi del comportamento delle sette OP venete con riferimento alla loro capacità di spesa e a quella necessaria per dare completa attuazione ai programmi nei limiti consentiti dalla normativa, pone in luce un risultato com-

pletivamente soddisfacente: quasi tutte le OP sono state in grado di rendicontare una spesa per l'attuazione dei Programmi operativi di poco inferiore (talvolta anche superiore) del limite di spesa dichiarata ammissibile dalla Regione Veneto e calcolata come percentuale di legge sul VPC delle OP stesse nell'anno di riferimento (*fig. 1.1*).

Nel 1999 la sola OP NORDEST si è mantenuta molto al di sotto dei limiti con una percentuale pari a circa l'80%. La capacità di spesa è, in genere, miglio-

3) La Regione Veneto con decreti del 14 e 17 dicembre 2001 ha riconosciuto due nuove OP, portando a 9 il totale delle organizzazioni riconosciute entro il 2001:

- OP VENETO Scarl - Zero Branco (TV) con un valore della produzione commercializzata (VPC) di 15.090 milioni;
- Cons.Ortofr.Trasf. Polesano -CO.TRA.PO- Fiesso U. (RO) con un VPC di 5.095 milioni

Con ciò non è avvenuto un aumento del prodotto ortofrutticolo controllato dal sistema veneto delle OP né un ampliamento del numero dei produttori ortofrutticoli interessati ai programmi del reg. (CE) 2200/96, perché la costituzione delle due nuove OP è dovuta all'uscita di alcune cooperative associate precedentemente alla APOVF e alla OP-COP.

4) In base ai dati di bilancio è possibile disporre del valore del fatturato e non del valore della produzione commercializzata che secondo il regolamento (CE) n. 411/97, di applicazione del regolamento (CE) n. 2200/96, e le "Linee guida del MIPAF per la stesura, la valutazione e la rendicontazione dei programmi operativi" viene calcolato con riferimento alla produzione dei soci, commercializzata nel periodo compreso tra il 1 gennaio e il 31 dicembre o tra il 1 luglio e 30 giugno del secondo anno precedente quello a cui si riferisce l'aiuto richiesto, allo stato di "uscita dall'organizzazione di produttori", vale a dire al netto dei costi di commercializzazione, compresi quelli di trasporto, e IVA. Normalmente il valore del fatturato, il cui valore comprende anche i costi di commercializzazione e la produzione venduta proveniente anche da non soci è superiore al VPC.

5) L'art. 40 della legge nazionale n. 128/98 ha fissato la dimensione minima delle Organizzazioni di produttori ortofrutticoli in generale, di frutta e di prodotti destinati alla trasformazione, in 100 produttori e 10 milioni di ecu, mentre il reg. (CE) n. 412/97 la individua in 40 produttori e 1,5 milioni di ecu. Sia la legge nazionale che il regolamento citato prevedono variazioni di questi parametri in relazione al tipo di produzione commercializzata (agrumi, ortaggi, frutta in guscio, funghi, ecc.) e al rapporto tra numero dei produttori e volume della produzione. Come si può notare la legge n. 128/98 fissava limiti dimensionali superiori a quelli comunitari con l'obiettivo di favorire la costituzione di OP in grado di competere efficacemente sui mercati. La scarsa rappresentatività delle OP del nostro paese malgrado gli incentivi del regolamento (CE) n. 2200/96, che già all'inizio penalizzavano la partecipazione dell'ortofrutticoltura italiana alla ripartizione degli aiuti comunitari, ha spinto il governo a modificare tale obiettivo e di puntare soprattutto sulla costituzione di nuove OP piuttosto che sulla dimensione delle OP in attività. L'art. 16 della legge 15 febbraio 1999, n. 25, ha stabilito, infatti, che "al fine di favorire i processi di aggregazione produttiva e commerciale dei produttori, nelle regioni dove la percentuale della produzione lorda vendibile ortofrutticola controllata dalle organizzazioni di produttori riconosciute al 31 dicembre 1997 è inferiore al 35%", in queste regioni si applicano i parametri minimi previsti dall'art. 2 del reg. (CE) n. 412/97, relativamente al numero dei produttori e al fatturato necessario per il riconoscimento.

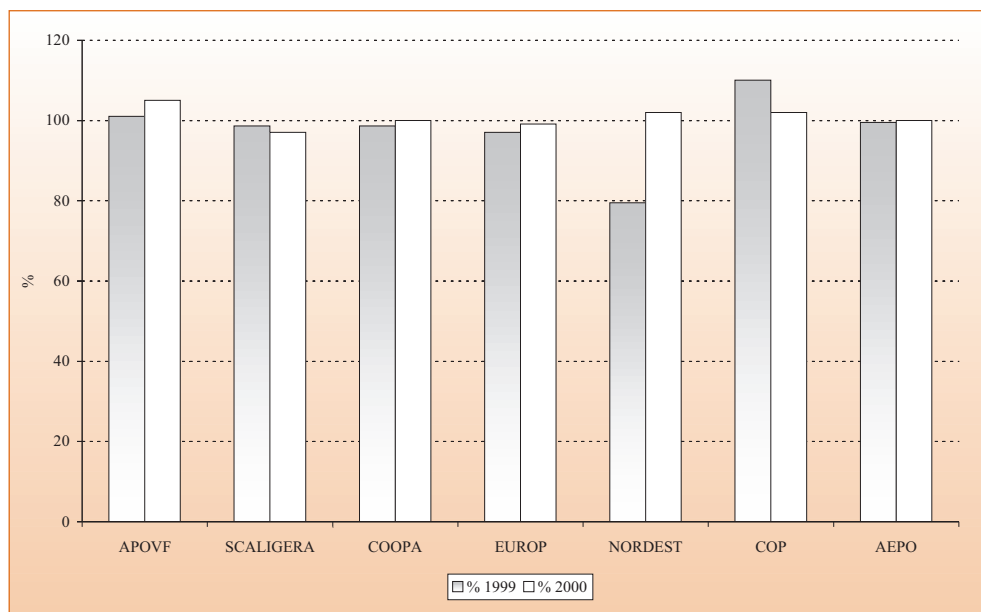


Fig 1.1 - Grado di utilizzo della spesa ammessa per OP (%)

rata per tutte nel 2000 passando da valori del 97% al 100% e rendicontando, in alcuni casi, il 4% o il 7% in più. In particolare, l'APOVF, il cui volume d'affari raggiunge quasi il 50% del complesso di tutte le OP attive nel Veneto, presenta in ambedue gli esercizi una spesa totale pari al 103% dell'ammesso.

Considerando le sette Organizzazioni come una sola impresa si può calcolare una capacità di spesa totale rendicontata di 18.716 milioni nel 1999 e di 20.705 milioni nel 2000, pari rispettivamente al 99% e 102% della spesa ammessa come sopra determinata (*fig. 1.2*).

Il contributo massimo erogabile da parte della Comunità è stato fissato nel 1999 pari al 3,6% del VPC e nel 2000 al 3,4%. Tali percentuali non erano conosciute a priori dalle OP, ma sono state calcolate tenendo conto di quanto stabilito al punto b) dell'art. 15 del regolamento (CE) n. 2200/96 (cfr. nota 1). Per tutte le OP nel 2000 l'aiuto comunitario è stato ricevuto nella misura massima consentita, mentre nel 1999 per l'AEPO, a causa della defezione di una cooperativa associata nel corso dell'esercizio, vi è stato un minor introito rispetto a quanto previsto di 204 milioni (-35%); per l'APOVF sono state pagati in meno 391 milioni (-10%), a causa del limite posto dal regolamento tra aiuto erogabile e spesa ammessa; anche la COOPA ha incassato un minor importo di 34 milioni (-2%) per motivi analoghi. Evidentemente nel 2000 la capacità dimostrata dalle OP di ottenere contributi vicini all'ammontare massimo ammesso dipende anche dalla maggiore conoscenza dei meccanismi della normativa (*fig. 1.3*). Il totale dell'aiuto comunitario erogato per l'attuazione dei PO delle

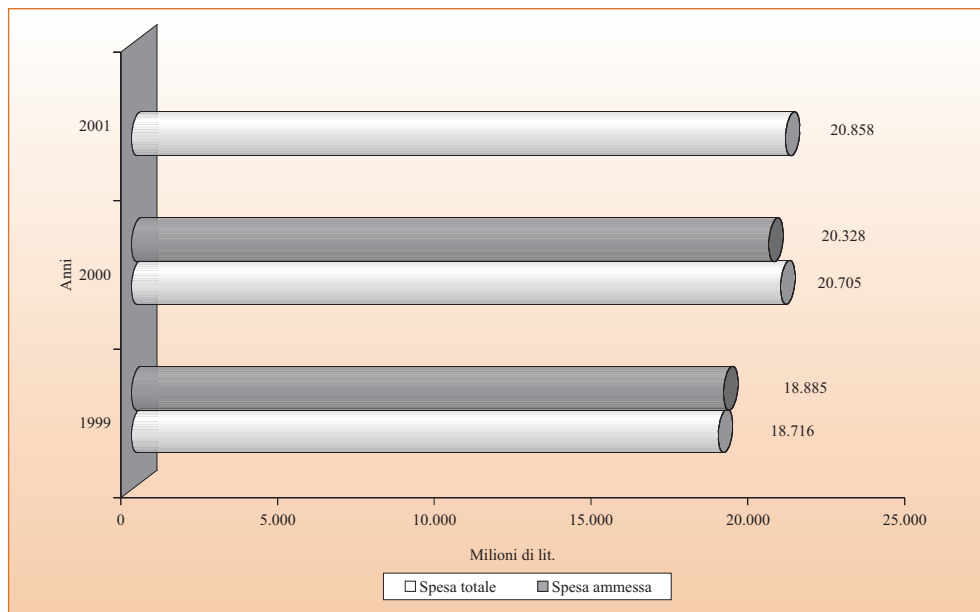


Fig. 1.2 – Spesa totale rendicontata e spesa ammessa negli anni 1999, 2000, 2001

Organizzazioni di produttori del Veneto è stato nel 1999 di 8.864 miliardi e nel 2000 di 8.880 miliardi; le perdite di aiuto rispetto a quanto richiesto sono state, per le ragioni sopra illustrate, di 629 milioni nel solo 1999. L'aiuto è stato in

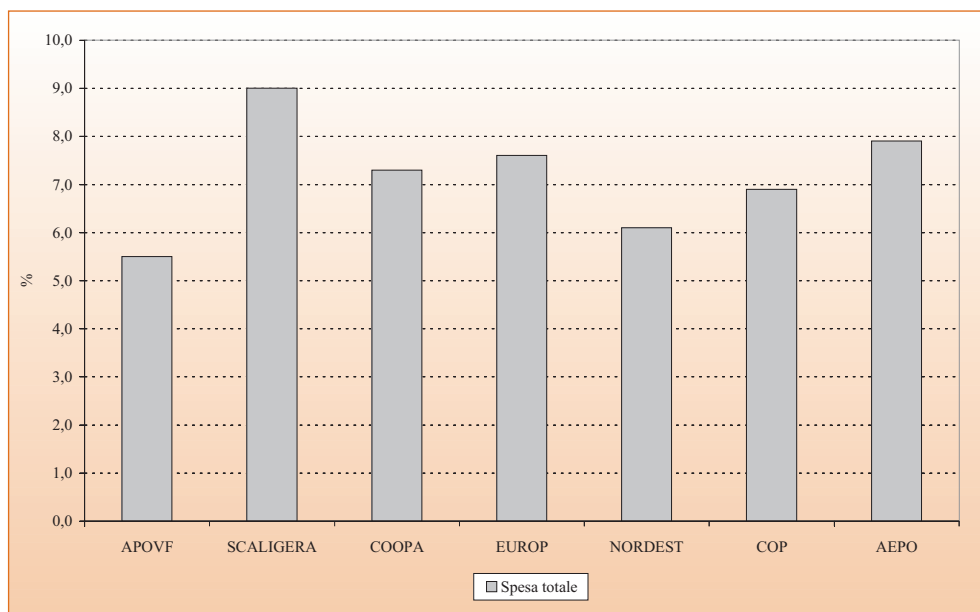


Fig. 1.3 - Incidenza della spesa totale rendicontata sul fatturato consolidato (anno 2000)

media pari al 3% del fatturato consolidato riportato nei bilanci di competenza. La ripartizione delle spese effettuate per l'attuazione dei PO, non si presenta omogenea nelle diverse Organizzazioni, eccezione fatta forse per gli interventi destinati alla organizzazione e razionalizzazione della produzione (Obiettivo 1) nei quali in genere le OP hanno concentrato la maggior quota della spesa; tuttavia anche in questo caso vi è una forte variabilità con valori che vanno dal 18% nell'APOVF al 27% nell'AEPO e al 63% nell'EUROP (tab. 1.2, fig. 1.4).

La variabilità si riscontra anche da esercizio a esercizio e nei dati di previsione per il 2001, all'interno anche di ogni singola organizzazione. Per esempio nell'ambito dello stesso Obiettivo 1, con percentuali che passano dal 34% al 41%, mentre quella dell'APOVF passa dal 18% del 2000 al 37% previsto nel 2001. Stabilità nei diversi anni presenta invece l'OP SCALIGERA.

Tab. 1.2 - Composizione della spesa totale rendicontata - anno 2000 (milioni di lire.)

N.	OP	Interventi produzione	Valore commerciale	Riduzione costi	Misure ambientali	Spese forfettarie	Fondo ritiri	Spesa totale	Fatturato consolidato	% Spesa Totale/ Fatturato
1	APOVF	1.305	2.858	2.292	602	0	0	7.057	128.158	5,51
2	SCALIGERA	1.526	2.157	867	603	103	0	5.256	58.251	9,02
3	COOPA	1.020	351	612	599	53	0	2.635	35.578	7,41
4	EUROP	1.176	376	159	173	38	0	1.922	25.342	7,58
5	NORDEST	544	140	533	72	25	0	1.314	21.402	6,14
6	COP	388	630	0	278	29	144	1.469	21.371	6,87
7	AEPO	284	115	501	131	21	0	1.052	13.532	7,77
	Totale	6.243	6.627	4.664	2.458	269	144	20.705	303.634	6,82

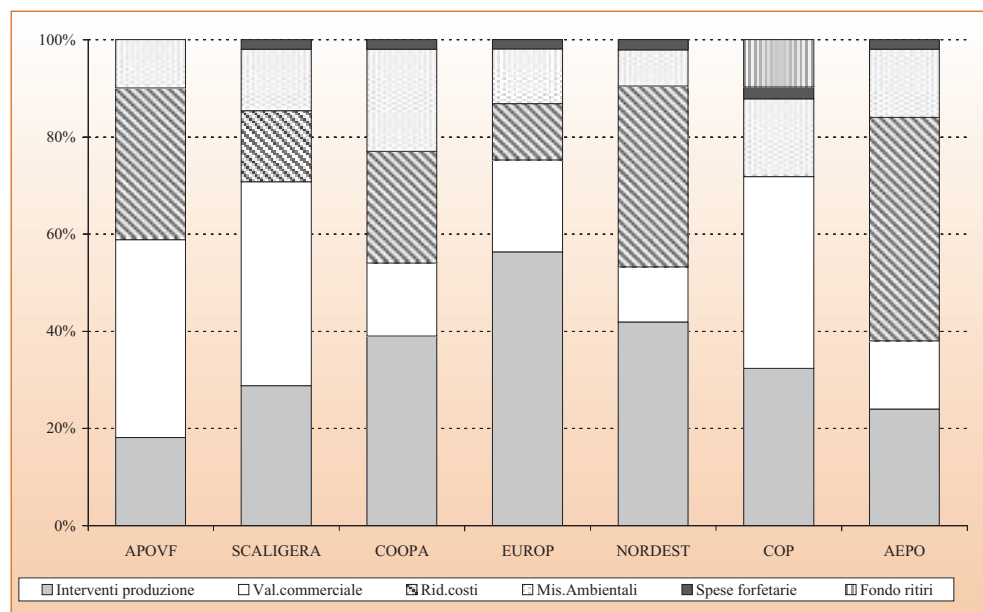


Fig. 1.4 - Composizione della spesa totale rendicontata (anno 2000)

Questa variabilità nella distribuzione della spesa tra i diversi obiettivi delle OP può essere indice di una certa elasticità nelle scelte e di capacità di adattamento alle mutate condizioni di mercato, ma potrebbe derivare anche da una mancanza di stabilità negli indirizzi gestionali. Con riferimento all'obiettivo di valorizzazione e promozione della produzione, che comprende gli interventi che più direttamente attengono al mercato, le politiche appaiono le più diverse. Alcune organizzazioni (NORDEST, COOPA, AEPO) sembrano dare scarso rilievo a questo tipo di interventi riservando loro una quota di spesa del 10-15%. Le due maggiori (APOVF e SCALIGERA) hanno destinato a queste azioni sino al 40% della spesa sostenuta, influenzando positivamente il valore medio di spesa di tutte le OP, con una percentuale che arriva nel 2000 al 32%, per un importo di 6.627 milioni. Con caratteri diversi, ma con la stessa variabilità da impresa a impresa e da anno ad anno si presenta la quota di spesa destinata alla riduzione e stabilizzazione dei costi. Nel 2000, ad esempio, la COP non ha destinato una lira per questo intervento, mentre la EUROP non prevede alcuna cifra nel 2001. NORDEST, AEPO, APOVF hanno destinato nel 2000 rispettivamente il 40%, il 47% e il 32% a questo scopo. Per finire, la quota di spesa destinata alle misure ambientali (produzione biologica, lotta integrata, gestione rifiuti, ecc.) è per quasi tutte le OP la quota meno rilevante, ad esclusione di OP COOPA che ha investito in queste azioni il 30% nel 1999 e il 23% nel 2000. SCALIGERA e APOVF pur riservando a queste azioni quote percentuali assai meno consistenti, hanno speso nel 2000 ciascuna oltre 600 milioni per le azioni rispettose dell'ambiente, grazie al loro più elevato fondo di esercizio (fig. 1.5).

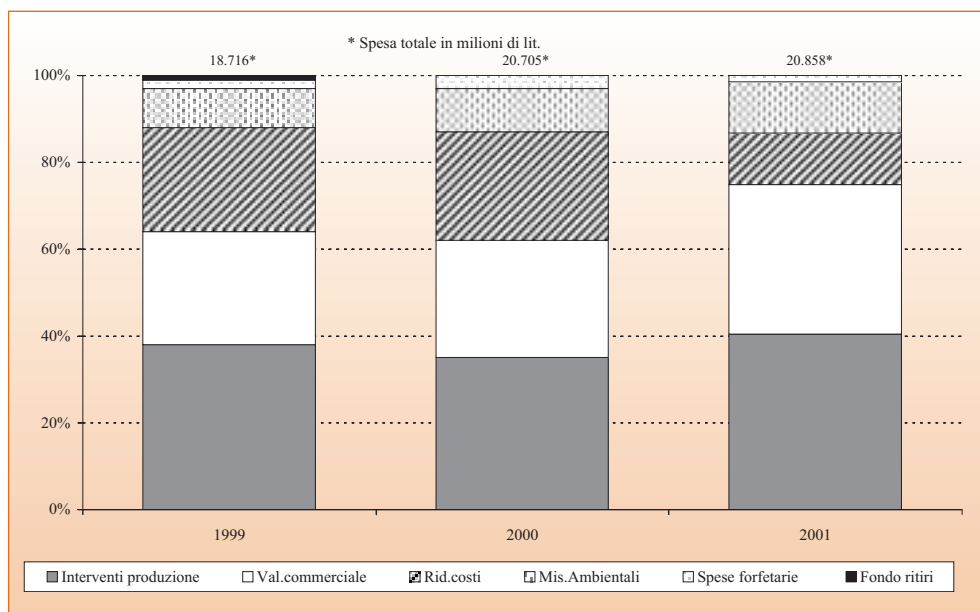


Fig. 1.5 - Composizione della spesa totale rendicontata (milioni di lire)

1.4 Analisi comparata della situazione economico-finanziaria delle OP del Veneto

Il confronto tra i dati di bilancio delle sette Organizzazioni di produttori ortofrutticoli del Veneto e tra gli indicatori calcolati per l'analisi degli stessi bilanci pone, ovviamente, alcuni problemi metodologici, dovuti alla diversa dimensione delle realtà aziendali, ai differenti criteri di formazione del documento e alla diversa natura delle attività svolte.

Alcune OP sono di nuova costituzione e svolgono una mera funzione di coordinamento tecnico e amministrativo, altre hanno, invece, una consolidata tradizione commerciale e possiedono proprie strutture di conservazione, altre ancora stanno modificando l'operatività propria e quella delle cooperative socie assumendo la diretta gestione degli impianti, del personale e dell'attività commerciale.

La partecipazione in società controllate viene messa in un caso nel capitale circolante, mentre nelle altre OP viene iscritta tra le immobilizzazioni. Tra il capitale circolante è compreso, invece, il credito verso le stesse controllate.

I dati di bilancio contengono in alcuni casi anche i ricavi di vendita relativi alla produzione non conferita dai soci, ma acquistata sul mercato per il completamento della gamma. Tale componente dei ricavi, non scorponabile con i dati in possesso, modifica la valutazione complessiva specie rispetto all'obiettivo di conoscere l'effettiva operatività e strategia delle OP venete riguardo ai prodotti regionali.

Nella *tab. 1.3* sono riportati i dati più significativi del bilancio 2000 delle sette OP considerate e il valore del fatturato è soltanto quello diretto di ciascuna OP.

Tab. 1.3 - Alcuni dati di bilancio delle OP anno 2000 (milioni di lire)

N.	OP	Fatturato	Impieghi	Attivo circolante	Capitale proprio
1	APOVF	55.200	28.124	24.021	2.659
2	SCALIGERA	58.251	31.914	29.530	1.191
3	COOPA	35.578	22.932	21.146	742
4	EUROP	23.820	6.316	6.281	32
5	NORDEST	19.901	7.720	7.190	258
6	COP	21.371	7.029	5.693	81
7	AEPO	13.532	3.659	3.629	14
	Totale OP	227.653	107.694	97.489	4.977
	Media OP	32.522	15.385	13.927	711

La APOVF si differenzia sostanzialmente da tutte le altre OP per quanto riguarda sia gli indici finanziari che economici: è l'organismo di più antica costituzione e con i maggiori investimenti in immobilizzazioni. I valori degli indici di rigidità ed elasticità degli impieghi sono nel 1999 e nel 2000 pari, rispettivamente, al 14% e all'86%. Nel 2000 l'indice di rigidità sarebbe stato

pari al 20%, se una immobilizzazione finanziaria di 3.126 milioni (partecipazione con controllo azionario del 99%) non fosse stata iscritta tra i valori del capitale circolante⁶. Trattasi, comunque, di valori che considerati in senso assoluto confermano la predominanza degli impieghi correnti sulle immobilizzazioni ed ancora un altissimo livello di elasticità gestionale, che può consentire agevolmente di compiere scelte alternative.

Anche la OP-COP presenta rigidità e elasticità con valori, rispettivamente, del 19% e dell'81%, ma ciò è dovuto in massima parte alla recente attivazione dell'OP e all'acquisto di materiale di imballaggio a rapido ammortamento, tant'è che dal 1998 tali indici hanno subito una notevole variazione di circa il 50%.

Per tutte le altre OP l'indice di rigidità degli impieghi si aggira su valori del 6-7%, ad esclusione di AEPO e EUROP, dove è inferiore all'1%. La OP SCALIGERA mostra una maggiore dinamicità in quanto l'indice, che nel 1999 era inferiore all'1%, ora supera il 7% per effetto di un accordo con le cooperative socie, in base al quale l'OP ha assunto la gestione anche degli impianti di queste (*tab. 1.4*).

Tab. 1.4 - Alcuni indici di bilancio delle OP - anno 2000 (%)

N.	OP	Elasticità degli impieghi	Autonomia finanziaria	Copertura delle immobilizzazioni
1	APOVF	85,41	9,45	101,83
2	SCALIGERA	92,53	3,73	50,76
3	COOPA	92,21	3,24	53,3
4	EUROP	99,45	0,51	91,43
5	NORDEST	93,13	3,34	90,19
6	COP	80,99	1,15	85,55
7	AEPO	99,18	0,38	66,67
	Totale OP	84,72	4,51	47,32
	Media OP	91,84	3,11	77,10

Questi primi dati pongono in evidenza lo scarso valore degli impianti fissi sul totale dell'attivo che segnala una bassa propensione delle OP ad investire nel lungo termine, eccezion fatta forse per l'OP SCALIGERA a seguito del summenzionato accordo con i soci. intervenuto nel 1999.

L'incidenza dei debiti a breve ricalca l'andamento appena visto: tutti i bilanci delle OP registrano una percentuale di incidenza dei debiti a breve sugli impieghi totali superiore al 93% (nell'AEPO 99%), esclusione fatta per l'APOVF e l'OP-COP. La prima a causa di mutui ottenuti per l'acquisizione di impianti e la seconda per un prestito a media scadenza concesso dalle banche per favorire l'avvio dell'attività ed acquistare parte degli impianti della cesata APO IV Zona.

6) Tale investimento è stato effettuato in attuazione del regolamento (CEE) n. 3816/92 che, tra l'altro, prevedeva il contributo paritetico tra OP e Comunità Europea per la costituzione di una società di commercializzazione.

In conseguenza, l'incidenza del passivo consolidato assume valori speculari nell'APOVF e nell'OP-COP con indici pari rispettivamente a 5,4% e 15,1%, mentre nella OP NORDEST è del 2,3% e in tutte le altre assume valori inferiori all'1% o anche pari a zero.

Tenuto conto, che nelle due OP aventi i valori dell'indice più elevati, l'esposizione a medio-lungo termine si aggira su 1-1,5 miliardi, è chiara la scarsa propensione ad assumere impegni a lungo termine da parte di tutte le Organizzazioni. Tale situazione può dipendere, probabilmente, dalle scelte aziendali delle cooperative socie o dei soci produttori; dagli impegni a lungo termine già assunti dagli stessi soci; dalla mancata volontà di far crescere un organismo che può diventare concorrente o da scarse motivazioni imprenditoriali alla base della costituzione dell'OP. Forse è prematuro esprimere opinioni sulle tendenze in corso e sugli effetti della gestione e attendere la possibile evoluzione, per la quale si scorgono già alcuni piccoli segnali positivi.

Il grado di autonomia finanziaria calcolato come rapporto tra capitale proprio e impieghi totali, presenta un panorama variegato di situazioni anche se evidenzia, in genere, un bassissimo livello di capitalizzazione, in leggerissimo aumento nell'ultimo esercizio (*fig. 1.6*).

Due Organizzazioni di produttori, EUROP e AEPO, presentano un indice molto vicino allo zero (0,38% e 0,51%); SCALIGERA, COOPA e NORDEST registrano valori superiori al 3% e la OP-COOP si mantiene sull'1%, mentre la solita APOVF è passata dal 7,9% al 9,5% avendo iscritto a riserva l'utile maturato nell'ultimo esercizio.

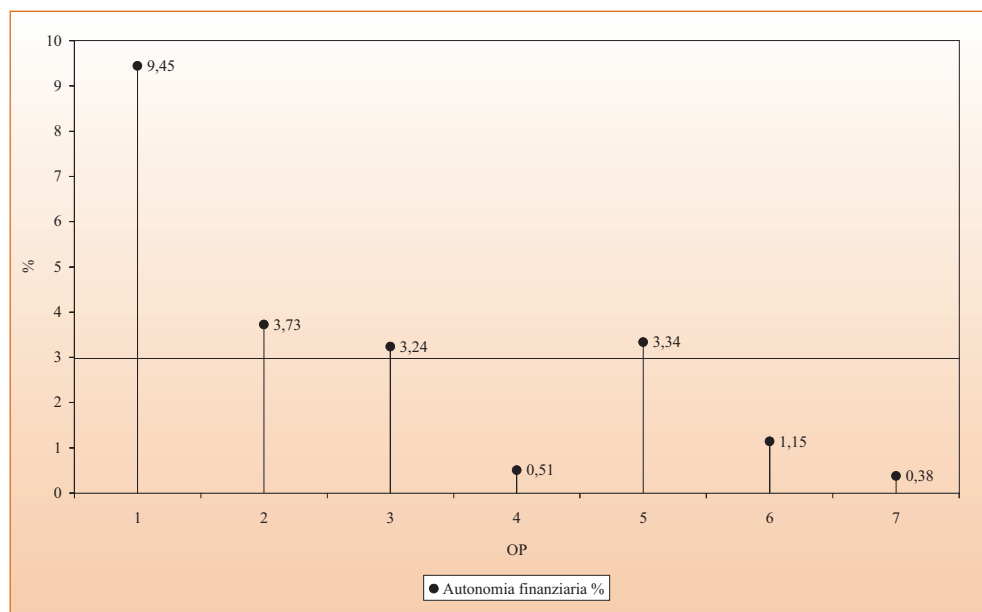


Fig. 1.6 - Grado di autonomia finanziaria delle OP (anno 2000)

In questa situazione, anche l'indice di dipendenza finanziaria perde di significato e assume valori molto elevati.

Tale situazione non deve peraltro stupire perché è molto simile a quella di tantissimi organismi cooperativi, in cui non viene apportato né capitale proprio, in misura adeguata al giro d'affari né vengano accantonate riserve, in quanto la liquidazione del valore dei conferimenti ai soci è formata da quello che rimane dopo aver dedotto dai ricavi di vendita i costi di trasformazione soltanto dopo che è avvenuto l'incasso delle vendite. Il rischio finanziario resta, quindi, egualmente a carico dei produttori, dato che il fabbisogno finanziario della cooperativa è soddisfatto in gran parte dal credito che i soci vantano nei suoi confronti per il valore dei conferimenti, credito che di fatto i soci non possono esigere e che è soggetto a tutti i rischi della gestione.

Questo succede anche nelle OP in esame, nelle quali il debito verso fornitori (per la quasi totalità soci produttori) varia dal 60% al 95% del totale dei debiti in essere a fine anno.

La struttura e la dinamica finanziaria condizionano naturalmente anche la significatività degli indici di copertura delle immobilizzazioni. Si aggiunga, inoltre, che in presenza di ridottissimi valori di investimenti a lungo termine e di capitale proprio o di finanziamenti consolidati, ogni piccola variazione in valore assoluto (pochi milioni) di uno di questi fattori determina significativi mutamenti negli indici calcolati annualmente.

Il totale delle immobilizzazioni materiali nelle sette OP era nel 1999 pari a 5.508 milioni e nel 2000 a 13.287 milioni (detenuti per l'oltre 50% da due Organizzazioni), la sommatoria del capitale netto era di 2.444 e 4.977 milioni (oltre il 55% della sola APOVF) e il totale dei finanziamenti a medio-lungo termine è passato da 3.888 milioni a 3.006 milioni.

Un quoziente di copertura delle immobilizzazioni con capitale permanente, che varia dal 50% al 70% nelle diverse OP, pur non essendo in linea con quando riportato in dottrina, non è indice, in questo tipo di imprese, di un grave squilibrio finanziario e il suo passaggio dal 320% all'91% (EUROP) o dal 12% al 90% (NORDEST) non ci dice niente sulla solidità finanziaria o meno delle aziende (*fig. 1.7*).

Anche il margine di struttura molto spesso negativo (capitale proprio - immobilizzazioni materiali) può dirci solo qualche cosa sulla già rilevata mancanza di capitalizzazione, ma non sulla difficoltà o prosperità finanziaria delle aziende. Altrettanto dicasi per la copertura delle immobilizzazioni con finanziamenti a medio-lungo termine.

Gli indicatori di disponibilità e liquidità finanziaria si attestano per quasi tutte le OP su percentuali comprese tra il 96% e il 100% senza spostamenti di rilievo negli anni. Inoltre, le voci considerate nel calcolo degli indici sono tra loro uguali per la mancanza di rimanenze finali nei bilanci, eccezione fatta per la OP SCALIGERA e la COOPA. La prima a seguito degli accordi interni ha

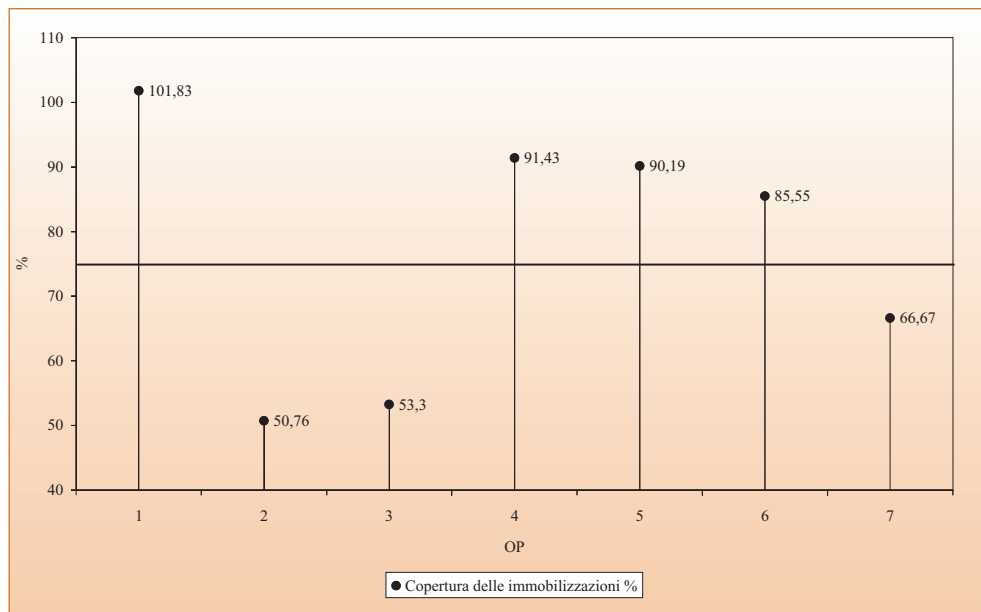


Fig. 1.7 - Grado di copertura delle immobilizzazioni delle OP (anno 2000)

avviato la gestione diretta (e non la sola fatturazione) della commercializzazione dei prodotti e degli impianti. L'indice di liquidità è passato dal 96% del 1998 al 71% e 73% dei due anni successivi. La COOPA presenta invece un indice di disponibilità pari al 96% e quello di liquidità pari al 93% in dipendenza della presenza di rimanenze finali per 783 milioni relative, per la maggior parte, a prodotti ortofrutticoli direttamente commercializzati.

Merita osservare la presenza di un flusso di cassa positivo nell'APOVF (1.528 milioni), in COOPA (220 milioni) e in OP-COP (586 milioni) generato dall'utile di esercizio e dalle quote di ammortamento. Non sono cifre molto significative per aziende con un fatturato di oltre 20 miliardi e ciò dipende, come già detto, dal ridotto investimento in impianti fissi e dalla completa distribuzione ai soci dei frutti dell'attività sociale. Potrebbe dipendere anche, per quasi tutte, dallo svolgimento di una attività che si limita al solo coordinamento e indirizzo di quella delle cooperative socie, non essendo impegnate invece in una vera attività imprenditoriale di trasformazione e commercializzazione.

Gli indici di rotazione del capitale circolante e dei crediti verso clienti di aggirano per quattro delle sette OP da 2,7 a 4 volte l'attivo circolante. Il valore dell'indice nell'APOVF è pari al 228%, nella COOPA al 168%, nella OP Scaligera al 197%. Ciò dipende dall'elevato ammontare di crediti e per la OP Scaligera anche dalla presenza di importanti rimanenze finali. Tra i crediti vi sono anche quelli di natura fiscale o quelli relativi agli aiuti pubblici da rice-

vere. In effetti, la rotazione dei crediti verso clienti diventa subito pari a 4-5 volte l'attivo circolante. Resta invece attorno a 2 nella COOPA, che registra un elevato ammontare di crediti verso clienti che, se non ci sono casi di sofferenza, dovrebbe dipendere dalla stagionalità dei prodotti orticoli nei quali è concentrata gran parte della sua attività.

L'elevata entità di questi due indici di rotazione può essere ritrovata anche in aziende di vendita su commissione che gestiscono il solo credito verso clienti e verso il committente e in cui si verificano pertanto analoghi valori di rotazione degli impieghi.

In relazione alla quasi generale irrilevanza del capitale netto e alla consuetudine, di origine cooperativistica, di liquidare ai produttori soci un valore per il prodotto conferito che è comprensivo del valore di mercato dello stesso e del risultato (positivo o negativo) della gestione aziendale, gli indici di redditività perdono molto del significato che assumono nelle imprese capitalistiche. Al limite possono mettere in luce la propensione degli amministratori ad accantonare una certa parte del risultato (o talvolta di un contributo pubblico) a riserva.

Si raggiungono redditività del capitale investito del 30-40% con un utile di esercizio di soli 30 milioni o, al contrario, redditività del capitale investito pari a zero perché il bilancio è stato chiuso in pareggio. A solo titolo di esempio, la APOVF presenta una redditività del capitale proprio pari al 21%, quella del capitale investito del 6% e delle vendite del 3,8%.

Sempre considerando l'APOVF, l'indice di indebitamento (*leverage*) assume valori che potrebbero esprimere una altissima capacità della OP ad ottenere finanziamenti senza immettere proprio capitale di rischio. Ciò è frutto della scarsa capitalizzazione delle OP e del più volte richiamato sistema cooperativistico che vede i soci sostenere finanziariamente il proprio organismo associativo non con versamenti in conto capitale sociale, ma con il credito concesso alla cooperativa per lo stesso importo del valore dei conferimenti.

Per una analisi economica del bilancio delle OP pare più utile analizzare l'andamento delle vendite e del fatturato consolidato e alcune relazioni di composizione tra i valori economici di bilancio. I dati complessivi evidenziano che dal 1999 al 2000 non c'è stata un'espansione del fatturato diretto delle OP, diminuito nel suo complesso da 231.768 milioni nel 1999 a 227.653 milioni nel 2000. Maggiore è stata invece l'espansione rispetto al 1998 in cui il fatturato complessivo era stato di 179.178 milioni. Sugli stessi valori si pone l'andamento del fatturato consolidato, nel quale è compresa la fatturazione su delega fatta direttamente dai soci, aumentato di molto poco (3%) da 295.981 milioni nel 1999 a 303.634 milioni nel 2000. Nel 1998 il fatturato consolidato era stato pari a 227.069 milioni.

Più complessa appare l'analisi dello stesso andamento a livello di singola OP: in alcune il fatturato è aumentato notevolmente, in altre è diminuito, in altre ancora è stazionario. In alcuni casi, la ragione della diminuzione è da attribuire

al cattivo andamento stagionale, altre volte ai prezzi di mercato, ma in altri casi è dovuto al passaggio di un certo numero di soci da una OP a un'altra.

COOPA, NORDEST, OPCOP, sono cresciute nei tre anni; APOVF e OP SCALIGERA hanno aumentato il fatturato dal 1998 al 1999 e diminuito nel 2000; Europ ha iniziato l'attività solo nel 1999 ed è leggermente cresciuta; il fatturato dell'AEPO è diminuito, invece, considerevolmente nei tre anni considerati.

Lo stesso andamento si è verificato per il fatturato consolidato, escluso nell'APOVF dove ha mantenuto un trend crescente, anche se contenuto, dal 1999 al 2000.

Per valutare la effettiva operatività commerciale e di lavorazione delle OP si è proceduto a misurare l'incidenza del costo del personale rispetto al valore delle materie prime, nell'ipotesi, peraltro da verificare, che il livello e l'andamento dell'incidenza testimonino la complessità e la continuità del processo produttivo e di lavorazione svolto direttamente dall'OP.

Per la comparazione tra i bilanci delle sette OP non si sono utilizzati gli altri costi per servizi e prestazioni, data la natura molto eterogenea degli stessi e le profonde differenze organizzative. A titolo di esempio il costo di trasporto viene imputato in alcuni casi all'OP in altri alla cooperativa socia senza che nulla cambi nella sostanza dell'impresa e nel rapporto societario, escluse le procedure amministrative di registrazione.

Dal calcolo dell'incidenza del costo personale sulla sommatoria dei bilanci emerge che la percentuale media è passata da 2,8 al 5,2%. Tale dato però è stato influenzato soprattutto dalle modifiche gestionali della OP Scaligera, il cui indice nei due esercizi si è praticamente quadruplicato passando dal 3,2% al 13,9%. La media è influenzata anche dal fatturato della stessa OP, che rappresenta circa un quarto del valore complessivo delle OP venete. Anche in questo caso l'analisi delle singole realtà si mostra più variegata e non così positiva, come la media poteva far sperare.

Infatti, solo altre due OP registrano lo stesso andamento crescente dell'indice: l'APOVF dal 4 al 4,8% su un costo del personale di 2,6 miliardi; anche l'AEPO è passata dal 2,9 al 3,9%, ma in presenza di un fatturato in forte diminuzione che ha fatto elevare la percentuale.

Nelle rimanenti OP l'indice è stazionario o in diminuzione e di queste, due (NORDEST e EUROP) con valori inferiori anche all'1%, mentre le altre con valori dal 2 al 2,6%, peraltro in queste ultime l'aumento del fatturato può essere la causa della riduzione dell'incidenza del costo del personale.

L'assenza di personale o il suo costo molto ridotto inducono a supporre la mancanza di una vera e propria organizzazione commerciale e tecnica o, quanto meno, a ritenere che essa sia maggiore là dove il costo del personale presenta una maggiore incidenza. Se si somma inoltre la mancanza di impianti in gestione diretta, queste ipotesi si fanno ancora più attendibili. Le stesse aziende che, in base ai dati di bilancio, appaiono meno dotate di strutture

operativa presentano anche il minor carico di interessi passivi, come se queste non avessero alcuna necessità di effettuare anticipazioni finanziarie e nemmeno di esercizio.

1.5 Il sistema delle OP nel Veneto e le strategie d'impresa

Il reg. (CE) n. 2200/96 oltre a fissare scopi e compiti delle OP considera queste strutture come gli elementi portanti della nuova Organizzazione comune di mercato (OCM) del settore ortofrutticolo per favorire la concentrazione dell'offerta da parte dei produttori e consolidare la loro posizione sul mercato a fronte di una domanda sempre più concentrata.

È proprio rispetto a queste finalità che si cercherà di valutare se nella nostra regione il sistema delle OP, prese nel loro insieme come un solo soggetto o esaminate singolarmente, hanno raggiunto o agiscono per raggiungere gli obiettivi posti dalla politica comunitaria.

Già nelle valutazioni fatte sull'andamento dei bilanci di esercizio o sull'attuazione dei Programmi operativi, si è rilevato come la situazione presenti aspetti tra loro contrastanti. Se la sommatoria delle realtà economico-finanziarie aziendali o del valore delle azioni progettuali realizzate, riesce a fornire un quadro d'insieme del movimento con alcune conclusioni che lasciano ben sperare, per contro essa nasconde situazioni di crisi, che vengono compensate dai trend più favorevoli di altre ovvero la somma di situazioni diverse riporta gli indici del complesso su valori medi che non permettono di penetrare all'interno del sistema.

Esaminando prima di tutto, se vi sia stata una effettiva concentrazione dell'offerta e se questa sia cresciuta nel tempo, si può registrare che l'ammontare complessivo del fatturato consolidato delle sette OP è passato da 227.069 milioni nel 1998 a 295.981 milioni nel 1999 e a 303.634 milioni nel 2000. Contemporaneamente, il fatturato diretto delle stesse OP è stato nei tre anni pari a 179.178 milioni, 231.768 milioni e a 227.653 milioni. Ricordando che la differenza tra fatturato consolidato e fatturato diretto è dovuta alla fatturazione eseguita per delega dalle cooperative socie, si rileva un sostanziale aumento tra il 1998 e il 1999, per effetto anche dell'entrata di una nuova OP, mentre l'aumento tra il 1999 e il 2000 è più contenuto (+4% circa) e si registra invece una diminuzione nel fatturato diretto (-2%). Anche il numero dei produttori direttamente o indirettamente (attraverso le cooperative) associati alle OP è aumentato passando da 3.430 alla data del riconoscimento delle diverse OP a 5.021 soci verso la fine del 2000.

La crescita iniziale è certamente da attribuire all'azione incentivante avuta dagli aiuti promessi dal regolamento (CE) n. 2200/96, ma sembra essersi un po' raffreddata nei due ultimi esercizi. Anzi vi è da rilevare la diminuzione del

fatturato diretto, quasi a rappresentare una minor capacità di coagulazione delle nuove Organizzazioni o un persistente protagonismo individualistico delle più importanti cooperative associate, mentre all'aumento dei soci (+46%) ha fatto riscontro un minore aumento del fatturato (+36%).

Per comprendere meglio il fenomeno bisogna rilevare che il fatturato, accanto a incrementi in alcune OP del 30/50% - specie in quelle di più piccole dimensioni - ha registrato una contrazione del 5/10% in quelle maggiori, inoltre tutte le cooperative operanti prevalentemente nel settore della frutta hanno lamentato negli ultimi anni una grave crisi di mercato nel comparto delle mele invernali.

Effetto dell'azione incentivante dell'aiuto comunitario o ricerca effettiva di unità operativa, non si può non riconoscere che negli anni più recenti si è verificato in Veneto un significativo mutamento delle scelte strategiche dei produttori ortofrutticoli. In una realtà caratterizzata nel passato da un eccessivo particolarismo e campanilismo circa un migliaio di produttori che prima non partecipavano ad alcun organismo associativo sono confluiti nelle OP e anche nel settore cooperativistico, che autonomamente già controllava una metà della produzione regionale, il 50% degli organismi ortofrutticoli (con riferimento alla dimensione) ha aderito al nuovo strumento associativo ideato per rafforzare la presenza dei produttori sul mercato. In effetti, le cooperative già svolgevano in proprio e spesso in concorrenza tra loro un ruolo di concentrazione della offerta, di coordinamento della produzione e di penetrazione nel mercato. Alcuni degli indicatori di bilancio o di ripartizione della spesa dei Programmi operativi hanno evidenziato come l'integrazione tra i soci delle OP non si sia ancora completamente realizzata, ma già l'opportunità di gestire in comune i Programmi, di individuare insieme le azioni e di scambiarsi le informazioni rappresenta un fatto di grande rilievo per lo sviluppo dell'ortofrutticoltura regionale. La nuova normativa è riuscita, infatti, a promuovere in alcuni casi una effettiva fusione operativa delle cooperative associate e a favorire la realizzazione di progetti di rinnovo e ammodernamento delle colture, degli impianti e delle modalità di azione sul mercato. In altri casi sembra di essere solo agli inizi di un cammino e in attesa di ulteriori sviluppi (anche se sovvenzionati).

È il caso della OP Scaligera alla quale, in maniera più evidente che in altre, le cooperative associate hanno deciso di affidare personale e gestione dei propri impianti per un periodo di prova di 5 anni.

Accanto a questi aspetti, senz'altro positivi, ve ne sono altri che consigliano prudenza prima di esprimere un giudizio definitivo. Si tratta di elementi propri degli organismi di nuova formazione, che presentano problemi di coordinamento della gestione e che spesso conoscono momenti di frizione tra i consigli di amministrazione delle diverse strutture e anche di carattere personale non facilmente risolvibili. Alcune cooperative sono uscite, altre sono pas-

sate da una OP all'altra. Sono difficoltà di crescita normali che richiedono una costante e attenta valutazione degli sviluppi. Un aiuto al frazionamento viene purtroppo dall'art. 16 della legge 15 febbraio 1999, n. 25, che ha abbassato i parametri di numero di produttori associati e di fatturato richiesti per ottenere il riconoscimento. Tutti questi fermenti stanno già agitando il mondo cooperativistico veneto e rischiano di creare nuovi quadri di riferimento.

È necessario avvertire inoltre, che i dati dei Programmi operativi non sono da soli sufficienti per valutare in maniera esauriente le strategie di impresa né delle singole OP né delle OP nel loro complesso: alcune Organizzazioni hanno fatto presente anche nelle relazioni illustrative dei Programmi realizzati, che accanto alle misure previste dal regolamento (CE) n. 2200/96 venivano svolti anche altri interventi con fondi propri o con contributi della Regione Veneto, in particolare nel settore della valorizzazione commerciale, della istituzione di marchi di impresa, della lotta integrata e del biologico e dell'ammodernamento degli impianti.

Non sempre, infine, i dati disponibili sono adeguati e completi. Mancano dati più precisi per tutte le OP sulla destinazione commerciale delle produzioni, sulla percentuale di spesa utilizzata direttamente dalla OP di riferimento e non sempre vi è omogeneità di imputazione di spesa nei diversi obiettivi (lo stesso tipo di spesa - per esempio, imballaggi - può costituire riduzione dei costi, valorizzazione commerciale, rispetto dell'ambiente, concentrazione della produzione).

All'interno di questo quadro di riferimento due OP, la SCALIGERA e l'APOVF, si distinguono dalle altre, non solo per dimensioni e per importo del fondo di esercizio, ma soprattutto per le scelte operative che più si avvicinano alla "missione di mercato" loro assegnata dal regolamento, basata sulla programmazione della produzione, sulla concentrazione dell'offerta e sull'immissione nel mercato della produzione dei soci. Esse hanno destinato infatti a questi obiettivi la maggior parte del fondo: nel 2000 la SCALIGERA ha destinato 3.683 milioni pari al 70%, la APOVF 4.163 milioni pari al 62%. Per le sole attività di commercializzazione ciascuna ha speso circa il 41% del fondo. Le due OP hanno costituito anche una propria società di commercializzazione a partecipazione azionaria vicina al 99% e gestiscono propri marchi commerciali e di qualità. La già citata operazione di concentrazione delle gestioni realizzata dalla OP Scaligera rappresenta certamente un esempio anche per le altre OP e rientra perfettamente nelle finalità del regolamento (CE) n. 2200/96, anche se sembra prudente attendere gli effettivi sviluppi di queste scelte.

Pur su livelli molto inferiori si segnalano anche le scelte della OP COP che destina circa il 70% delle spese del fondo agli stessi due obiettivi e quasi il 43% alle sole azioni di valorizzazione e promozione commerciale. Si tratta di una OP di nuova costituzione che ha raccolto l'eredità della cessata APO IV Zona e per la quale, probabilmente, le finalità del nuovo regolamento

comunitario (non solo i contributi) hanno costituito lo scopo principale della nascita dell'Organizzazione. A tale proposito si segnala che anche la OP COP ha favorito l'associazione in cooperative di tutti i soci produttori che avevano aderito all'OP a titolo personale; ciò potrà senz'altro accelerare il processo di concentrazione dell'offerta.

Nel caso dell'APOVF l'interesse per il mercato precede addirittura l'entrata in vigore del regolamento e l'Organizzazione si è mossa secondo un ritmo di espansione che ha privilegiato le strutture di vendita diretta, tra cui la gestione di stand all'interno di alcuni mercati ortofrutticoli. Questa OP dimostra, inoltre, una capacità di spesa secondo le linee delle direttive comunitarie che oltrepassa gli stessi importi del Programma operativo, infatti essa non ha richiesto nemmeno la copertura del 2% delle spese generali forfetarie, per destinare la maggior parte del finanziamento alle azioni operative del programma.

Per le altre quattro OP la spesa per le attività di valorizzazione commerciale varia dal 10 al 20%, mentre gli interventi sulla produzione assorbono in media il 40% del fondo, con un massimo del 60% per l'EUROP. Ciò potrebbe far pensare che queste OP si siano comportate principalmente come tramite per l'ottenimento delle provvidenze comunitarie a favore degli associati, specie nelle attività che interessano maggiormente le aziende e le strutture produttive dei soci, riservandosi solo una mera attività di coordinamento e di tipo amministrativo-burocratico.

Alcuni dati sui costi di personale risultanti dai bilanci ufficiali e altri sulla quota di spesa relativa ad azioni di cui è diretta beneficiaria la OP confermano tale ipotesi specie per quanto riguarda la OP EUROP dove si ha un costo per personale dipendente di soli 24 milioni/anno o per la NORDEST e la AEPO nelle quali la quota di spese per azioni di cui sono beneficiarie dirette è rispettivamente del 19 e 26%.

Al contrario, la maggior importanza attribuita dalle stesse quattro OP agli interventi per l'organizzazione e la razionalizzazione della produzione, tenuto conto anche delle percentuali di spesa appena esaminate, sembra evidenziare il maggior peso attribuito dalle cooperative e dai produttori associati a queste fasi piuttosto che a quella di mercato. In altri termini, i dati rilevati fanno pensare che i soci abbiano mantenuto la loro autonomia operativa specie di carattere commerciale dando alla OP il solo incarico di presentare i progetti, di gestire i fondi e di distribuire il contributo.

Scelte gestionali in parte diverse sembra, invece, aver preso l'OP COOPA, che ha riservato alla valorizzazione della produzione il 13% della spesa e ha dato vita, invece, ad una società di commercializzazione, in cui detiene la maggioranza azionaria.

La COOPA si distingue anche sul piano operativo essendo l'organizzazione che ha riservato una maggior quota di spese alle azioni riguardanti le

misure ambientali (30% circa nel 1999) per sviluppare le produzioni biologiche e quelle a lotta integrata. Il motivo va ricercato nella presenza nella compagine sociale di una importante cooperativa, Verona Biofrutta, specializzata nel settore biologico, mentre il 50% del prodotto commercializzato dalla OP proviene da colture rispettose di questi metodi. Con riferimento alle attuali caratteristiche della domanda dei consumatori, gli interventi in questo settore, oltre che mirare a migliorare e qualificare i sistemi produttivi, sembrano destinate a favorire anche la penetrazione nel mercato o ad occupare alcune nicchie dello stesso, di cui si rileva un costante incremento. La qualificazione della produzione con questi metodi può avere inoltre una ricaduta positiva per la valorizzazione di tutta la rimanente produzione ottenuta con i metodi tradizionali.

In maniera trasversale rispetto agli obiettivi considerati, una diversa ripartizione delle spese rileva come la maggior parte di queste sia stata destinata alla copertura dei costi delle risorse umane (dipendenti e consulenti) con percentuali tra il 30% e il 70%. L'utilizzazione del Fondo di Esercizio per la copertura di queste spese, sia che riguardino interventi di assistenza tecnica, controllo della qualità e selezione dei prodotti o attività commerciali, fa pensare, nella maggioranza dei casi, alla utilizzazione delle dotazioni finanziarie del reg. (CE) n. 2200/96 per finanziare costi che comunque sarebbero stati sostenuti dai soci o dall'associazione, senza pertanto apportare alcuna novità nelle scelte gestionali. Questo è tanto più evidente nelle quattro OP, di cui sopra, nelle quali vi è una bassa percentuale destinata alle azioni dirette della capogruppo e una bassissima incidenza del costo per stipendi e salari. Il discorso vale anche per la OP SCALIGERA che ha assorbito tutti i costi del personale delle cooperative socie nell'ultimo esercizio o per l'APOVF, in cui ad una percentuale di costi per risorse umane pari a circa il 41%, fa riscontro un modesto aumento del costo del personale dal 1998 al 2000. Nella OP COP il costo diretto del personale rappresenta solo il 50% di quello coperto con il Fondo di Esercizio, per cui le altre spese sono andate a favore dei produttori associati a copertura delle retribuzioni dei loro dipendenti.

Una sola OP (COP) ha attivato il sostegno del prezzo per il ritiro dei prodotti dal mercato per importi relativamente esigui, rispettivamente pari a 294 e 144 milioni nel 1999 e nel 2000. Questa può essere considerata una svolta importante nell'uso degli strumenti della politica comunitaria del settore, un tempo concentrata proprio su questi interventi.

I dati di bilancio evidenziano ancora che solo tre OP (SCALIGERA, APOVF, AEPO) hanno un costo di personale variabile dal 4% al 13% del valore della materia prima. Per le altre OP non si può ipotizzare, quindi, lo svolgimento diretto di attività di lavorazione e conservazione dei prodotti, in quanto si limitano a svolgere solo attività di coordinamento amministrativo.

Lo stesso grado di capitalizzazione risultante dai bilanci, con valori infe-

riori all'1% del passivo, evidenzia come alla OP sia stata riservata dai soci una funzione quasi sempre di sola rappresentanza e di coordinamento. Uno strumento quindi destinato a far convogliare risorse finanziarie alle cooperative associate piuttosto che ad affrontare il mercato, come vorrebbe invece il regolamento (CE) n. 2200/96. Abbiamo già indicato quali sono le eccezioni rappresentate dalle OP APOVF e SCALIGERA.

Troppa individualità delle imprese socie, bassa percentuale del prodotto trattato dalle OP, difficoltà di organizzare nuovi sistemi commerciali o di produzione, sta di fatto che ad oggi il risultato più importante è rappresentato dall'aspetto giuridico dell'unione in nuovi raggruppamenti delle precedenti realtà operative, con la nascita anche di accorpamenti del tutto nuovi nella realtà ortofrutticola veneta.

APPENDICE: LEGENDA INDICI DI BILANCIO

INDICATORI UTILIZZATI PER LE ANALISI DI BILANCIO	
ANALISI DELLA STRUTTURA FINANZIARIA	
<i>Struttura degli impieghi</i>	
1	Im/Ti Rigidità degli impieghi
2	Ac/Ti Elasticità degli impieghi
<i>Struttura delle fonti</i>	
3	Pb/Ti Incidenza dei debiti breve
4	Pc/Ti Incidenza debiti a m/l termine
5	Cp/Ti Grado d'autonomia finanziaria
6	$(Pb+Pc)/Cp$ Grado di dipendenza finanziaria
ANALISI DELLA SITUAZIONE FINANZIARIA	
<i>Indici di solidità</i>	
7	$(Cp+Pc)/Im$ Copertura globale immobilizzazioni con Capitale permanente
8	$Cp-ImMa$ Margine di struttura
9	Pc/Im Copertura delle Immobilizzazioni con debiti a m/l termine
<i>Indici di liquidità</i>	
10	Ac/Pb Indice di disponibilità
11	$(Ac - Rm)/Pb$ Indice di liquidità
12	$(Ac-Rm)/Pb$ Margine di tesoreria
13	$Re+Am+Acc$ Flusso di cassa
<i>Indici di rotazione</i>	
14	Rv/Ac Rotazione del circolante
15	$Rv/CrCl$ Rotazione dei crediti
ANALISI ECONOMICA	
16	ROE Redditività del Capitale proprio
<i>Scomposizione del ROE</i>	
17	ROI Redditività del Capitale investito
18	Ti/Cp Indebitamento (leverage)
19	Re/Ro Incidenza gestione non caratteristica
<i>Scomposizione del ROI</i>	
20	ROS Redditività delle vendite
21	Rv/Ti Rotazione degli impieghi
22	Cp/Mp Incidenza costo del personale

2. LE COOPERATIVE DEL COMPARTO ORTOFRUTTICOLO

Lo studio relativo alle strutture di lavorazione, trasformazione e conservazione che operano nel comparto ortofrutticolo veneto è stato condotto secondo una duplice linea di approfondimento. Da una parte, si è inteso analizzare la situazione economica e finanziaria delle imprese, per evidenziarne il grado di solidità finanziaria e di efficienza economica. Dall'altra, si è cercato di tratteggiare un quadro relativo all'assetto operativo di queste stesse imprese, mostrandone le dotazioni strutturali, i rapporti commerciali con clienti e fornitori, la propensione ad attivare interventi di adeguamento tecnologico.

Per perseguire questo secondo obiettivo è stata organizzata un'apposita indagine, che ha interessato diciotto strutture. La non sempre piena disponibilità delle imprese intervistate e la oggettiva difficoltà ad inquadrare in uno schema predefinito realtà in alcuni casi assai articolate hanno fatto sì che la rilevazione abbia interessato esclusivamente strutture di tipo cooperativo, la cui partecipazione all'indagine è stata assicurata dalla collaborazione dell'Unione regionale delle cooperative.

Un ulteriore fattore di difficoltà nella conduzione dell'indagine, di cui si dovrà tener conto nella fase di analisi dei risultati, è costituito dal fatto che all'interno del comparto ortofrutticolo operano imprese cooperative che fanno riferimento a diversi assetti organizzativi ed a differenti livelli di integrazione. Di conseguenza, fra le strutture per le quali sono stati raccolti i dati ve ne sono alcune che operano come cooperative di primo livello, dedite alla lavorazione ed alla commercializzazione dei prodotti dei soci. Altre strutture fanno capo, invece, a cooperative di secondo livello, delle quali sono soci altre cooperative oltre che, eventualmente, soci singoli. In questo ultimo caso, le strutture di lavorazione possono fare capo all'associazione di primo o di secondo livello, sulla base di rapporti di integrazione variamente definiti. Inoltre, le une e le altre, possono essere riconosciute quali organizzazioni di produttori ai sensi del regolamento (CE) n. 2200/96, il che conferisce loro ulteriori funzioni. Nella fattispecie, quattro delle diciotto cooperative rilevate costituiscono organizzazioni dei produttori.

2.1 L'indagine

Come si accennava nella premessa, l'indagine è stata condotta tramite un questionario, che è stato sottoposto ad una ventina di società cooperative⁷,

7) In allegato 1 è riportato il questionario completo. Si ringraziano per la collaborazione prestata in questa fase l'Unione regionale delle Cooperative e la dottoressa Mottolese.

ottenendo risposta da diciotto di esse.

Il questionario adottato è articolato in sei quadri, volti ad indagare specifici aspetti, relativi alle strutture produttive, ai flussi di prodotto ed ai processi di innovazione.

In particolare, il primo quadro è dedicato alla raccolta di informazioni a carattere generale e strutturale, quali la tipologia di società, il numero degli stabilimenti, la capacità frigorifera, l'utilizzazione o meno dei propri impianti per attività in conto terzi o, al contrario, l'uso di impianti di terzi.

Il secondo quadro è dedicato alla rilevazione di attività specifiche, sia sul fronte della produzione-lavorazione, sia sul fronte del controllo qualità e dei servizi alle imprese associate. Nel dettaglio, vengono qui rilevate le informazioni relative all'attivazione di linee di prodotto di IV e V gamma e la presenza di laboratori, per l'effettuazione delle analisi chimiche, per il controllo dei residui nei prodotti e per la definizione dei piani di fertilizzazione dei terreni.

Il terzo riquadro è dedicato all'impiego di lavoro nelle strutture. In particolare, i dati previsti fanno riferimento alla qualificazione della manodopera impiegata ed all'origine comunitaria od extracomunitaria della stessa.

Il quarto riquadro prevede la raccolta di un insieme di dati molto articolato, relativo ai prodotti trattati (in quantità), nonché alle modalità di approvvigionamento ed alle caratteristiche degli stessi (in percentuale). La raccolta di informazioni interessa poi gli sbocchi commerciali dei prodotti stessi, le modalità di commercializzazione e di trasporto e l'utilizzazione di marchi di identificazione e/o di certificazione.

Il quinto riquadro è destinato alla raccolta di dati relativi all'attuazione di procedure di certificazione ed alla programmazione di investimenti per la riorganizzazione o per l'innovazione delle seguenti aree di attività:

- produzione (innovazioni di processo e/o di prodotto);
- vendita (riorganizzazione della rete commerciale);
- promozione;
- logistica.

Il sesto riquadro, infine, è dedicato alla raccolta di dati relativi alla dotazione di impianti. In particolare, le informazioni richieste fanno riferimento ai seguenti raggruppamenti:

- a) linee di lavorazione;
- b) impianti per la conservazione e la maturazione;
- c) linee di confezionamento;
- d) mezzi di trasporto.

Come si può desumere dalla descrizione appena fornita, l'indagine diretta ha consentito di raccogliere una notevole massa di informazioni, che sono state fatte confluire nella banca dati attivata presso l'Osservatorio. Di seguito si fornirà un'analisi delle principali risultanze. Tuttavia, tale analisi non può

che essere parziale, essendo riferita ad uno specifico gruppo di imprese⁸.

2.2 I risultati

Le cooperative presso le quali è stata svolta l'indagine contano nel complesso trenta unità locali di produzione e nel corso dell'anno passato hanno impiegato a vario titolo 560 addetti. Nel medesimo anno, i quantitativi di prodotti ortofrutticoli lavorati sono risultati pari ad oltre 330.000 tonnellate⁹, a fronte di una capacità di conservazione frigorifera pari a poco più di 160.000 tonnellate. Queste prime scarse informazioni, riportate nella *tab. 2.1*, consentono già di comprendere la notevole importanza che il gruppo di imprese rilevate assume nel comparto ortofrutticolo del Veneto.

Tab. 2.1 - Principali elementi caratterizzanti le imprese analizzate

Elementi	UM	Valore
Numero	n	18
di cui: OP	n	4
Stabilimenti	n	30
Capacità conservazione frigorifera	mc	162.460
Addetti	n	560
Prodotto lavorato	t	332.214

Un'analisi più approfondita circa gli assetti organizzativi delle imprese è possibile, tuttavia, esaminando nel dettaglio le indicazioni fornite dalle imprese stesse.

Un primo aspetto da sottolineare per la sua valenza strutturale è relativo all'ubicazione ed al titolo di possesso degli stabilimenti. Risulta infatti che ventotto dei trenta stabilimenti conteggiati sono ubicati in regione, il che sottolinea il forte radicamento nel territorio delle cooperative oggetto di indagine. Per quanto concerne il titolo di possesso, solo la metà delle unità locali sarebbe detenuta in proprietà, il che, almeno in via teorica, potrebbe costituire un fattore di flessibilità per le imprese considerate¹⁰.

Un secondo aspetto, collegato al rapporto fra dotazioni strutturali ed attività produttiva, è rappresentato dalla numerosità delle cooperative che hanno rapporti produttivi con altre imprese, che si collocano al medesimo stadio della filiera produttiva. In particolare, risultano essere quattro le cooperative che eseguono lavorazioni in conto terzi, mentre sono sei quelle che utilizzano celle frigorifere di terzi per la conservazione dei prodotti dei soci.

Un altro aspetto di un certo rilievo, specie in relazione alle prospettive future del mercato del lavoro, è relativo alla composizione della manodopera impiegata nelle lavorazioni. I dati raccolti consentono infatti di differenziare la manodopera impiegata in differenti categorie. Per quanto concerne la distin-

zione tradizionale in manodopera fissa ed avventizia, si vede come, secondo le aspettative, sia nettamente prevalente quest'ultima, che rappresenta poco meno dell'80% del numero di addetti complessivo (fig. 2.1). La classificazione della stessa manodopera secondo la provenienza, comunitaria od extracomunitaria, evidenzia, invece, come il peso che quest'ultima va assumendo sia tutt'altro che trascurabile. In particolare, il numero di lavoratori extracomunitari risulterebbe pari a poco più del 13% del numero complessivo di addetti.

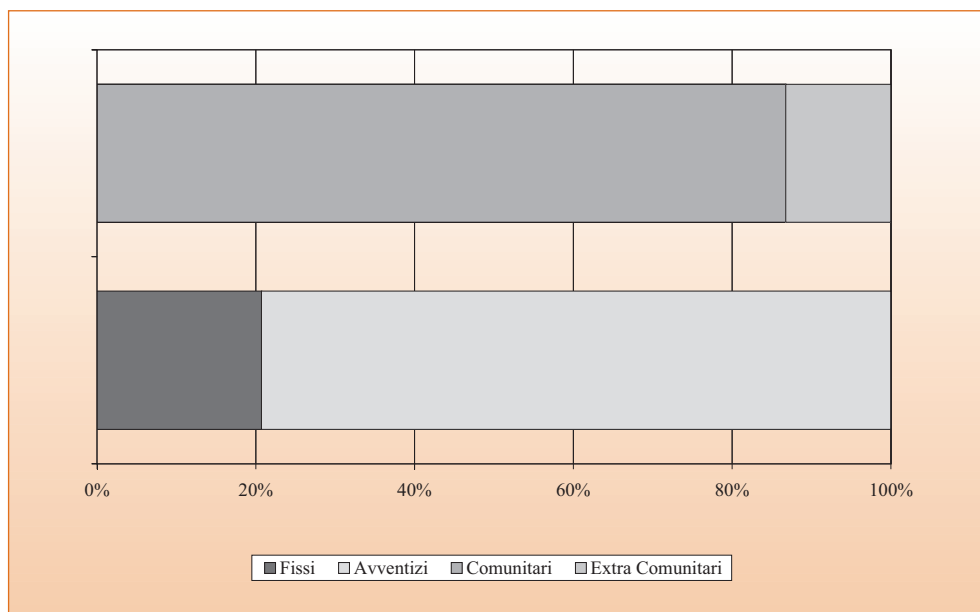


Fig. 2.1 - Manodopera impiegata nelle strutture rilevate

Per quanto concerne l'attività produttiva, i dati raccolti mostrano come questa sia indirizzata prevalentemente verso la lavorazione e la conservazione della frutta, che rappresenta il 73% dei quantitativi lavorati, piuttosto che degli ortaggi, che costituiscono il rimanente 27%. Se si esaminano nel detta-

8) Bisogna sottolineare, inoltre, come una simile analisi non possa che essere di tipo statico, basata sulla "fotografia" del settore in un dato momento. Risultati più interessanti, ai fini del monitoraggio del comparto ortofrutticolo veneto, potranno derivare da una reiterazione totale o parziale dell'indagine, che consenta di evidenziare come vada mutando l'assetto delle imprese che operano nel comparto. In allegato 2 si riporta un prospetto di analisi standard del settore.

9) Tale quantitativo rappresenta circa il 22% della produzione ortofrutticola regionale.

10) In effetti, potrebbe essere in futuro interessante approfondire questo aspetto, le cui conseguenze sull'assetto patrimoniale ed economico delle imprese sono legate in buona misura al tipo di rapporto esistente fra proprietà ed impresa.

glio le singole specie frutticole, si nota una netta prevalenza di quelle più tradizionali, i cui sbocchi di mercato appaiono nel medio periodo meno promettenti¹¹. In particolare, le mele costituiscono il 36% del quantitativo complessivo di ortofrutticoli lavorati, le pere il 12%, mentre le pesche e le nettarine assommano complessivamente a poco meno dell'11%. Anche nell'ambito delle produzioni orticole prevale nettamente la produzione "di massa", giacché il pomodoro rappresenta il 18% circa del totale degli ortofrutticoli lavorati e ben il 65% delle sole produzioni orticole.

I dati relativi alle modalità di approvvigionamento delle produzioni lavorate sottolineano nuovamente il forte radicamento nel territorio delle cooperative intervistate. Infatti, il quantitativo di prodotto conferito da soci che operano nella regione risulta pari a 290.000 tonnellate, pari a poco meno dell'88% del totale (fig. 2.2).

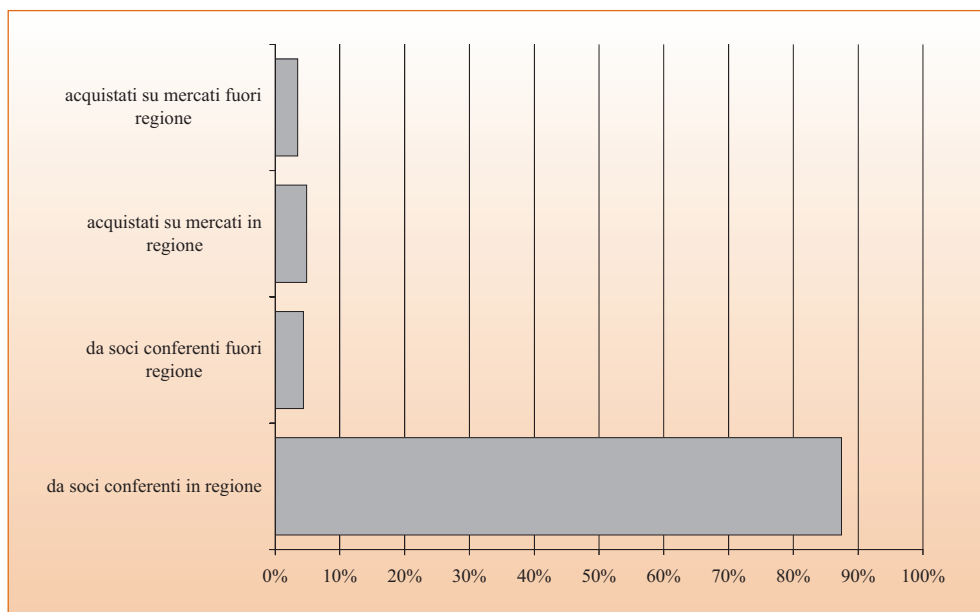


Fig. 2.2 - Modalità d'approvvigionamento dei prodotti trattati

I prodotti conferiti da soci che operano fuori regione ammontano invece a poco più di 14.000 tonnellate (4,3%). Per completare la propria offerta, le cooperative provvedono poi ad acquistare circa 27.000 tonnellate di prodotti ortofrutticoli, che rappresentano comunque una quota abbastanza

11) Naturalmente, questa costituisce un'indicazione di larga massima, poiché le prospettive di mercato sembrano essere legate soprattutto alle cultivar via via considerate, più che alla specie.

modesta del totale dei prodotti lavorati (8,2%). È interessante sottolineare come anche per tali acquisti le cooperative si rivolgano prevalentemente ai mercati locali, il che, unitamente alla modestia dei quantitativi, suggerisce come le imprese intervistate non abbiano sviluppato l'attività di *trading* in modo significativo.

Per quanto attiene alle caratteristiche dei prodotti lavorati, nel corso dell'indagine sono state raccolte alcune informazioni, relative alle modalità di ottenimento dei prodotti. In particolare, questi ultimi sono stati distinti in:

- prodotti convenzionali;
- prodotti ottenuti con tecniche definite da disciplinari di produzione (interni od esterni);
- prodotti da agricoltura biologica.

Pur non avendo sempre ottenuto delle risposte esaurienti, è emerso come il 37% dei quantitativi lavorati sia convenzionale, mentre le produzioni "a disciplinare" rappresentano il 46% del totale (fig. 2.3). Per parte loro, i prodotti da agricoltura biologica coprirebbero una quota dell'8%¹². Tali valori testimoniano la crescente attenzione che le cooperative analizzate dedicano al controllo della filiera produttiva. È chiaro, infatti, come tale controllo costituisca un prerequisito necessario, quando si vogliano sviluppare rapporti con la Grande Distribuzione, il cui peso nei processi di commercializzazione va crescendo in

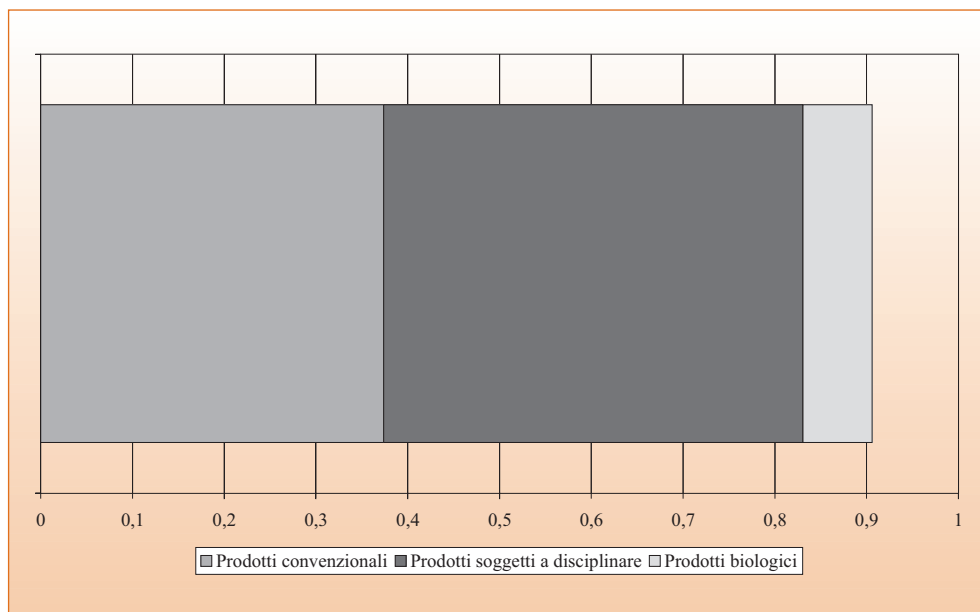


Fig. 2.3 - Caratteristiche della produzione lavorata

12) Non si sono avute indicazioni per il rimanente 9%

continuazione. In tale ottica, tuttavia, una quota di prodotto convenzionale quale quella individuata appare ancora eccessiva, non atta a qualificare adeguatamente l'offerta complessiva e l'immagine presso gli operatori delle strutture indagate. Nella misura in cui queste sono rappresentative del sistema ortofrutticolo veneto, si rende perciò necessario uno sforzo collettivo per qualificare ulteriormente l'offerta, cogliendo le opportunità che in tal senso offre l'attuale regolamentazione comunitaria di mercato per i prodotti ortofrutticoli.

I dati relativi ai canali di commercializzazione evidenziano un sistema piuttosto articolato di relazioni, in cui, tuttavia, prevalgono ancora le figure e le modalità più tradizionali (*fig.2.4*). In particolare, la vendita diretta, fuori mercato, ad operatori all'ingrosso rappresenta una quota del 18%, mentre il 12% del quantitativo totale viene commercializzato sui mercati ortofrutticoli all'ingrosso (9%) o alla produzione (3%). I prodotti ceduti alle industrie di trasformazione, relativamente ai quali le cooperative operano essenzialmente come tramite organizzativo e logistico, rappresentano il 28% dei quantitativi totali¹³. La vendita diretta a dettaglianti, nell'ambito della quale prevalgono i quantitativi destinati al grande dettaglio, ammontano al 22% del totale, mentre la quota di prodotto venduto all'estero è pari solo al 4%. Infine, è ragguardevole l'ammontare delle produzioni ortofrutticole che sono oggetto di un ulteriore pro-

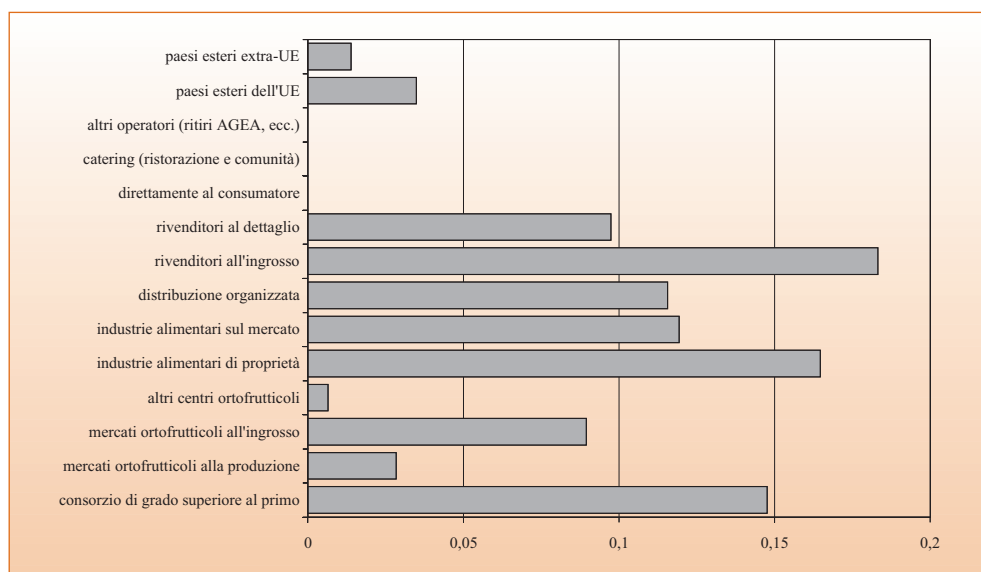


Fig. 2.4 - Commercializzazione della produzione lavorata

13) E' tuttavia da sottolineare come poco meno del 60% di tale ammontare sia ceduto ad industrie controllate dalle stesse cooperative. Inoltre, si ricorda come il pomodoro rappresenti da solo circa il 18% dei quantitativi che transitano attraverso le cooperative oggetto di rilevazione.

cesso di aggregazione, essendo conferite a consorzi di grado superiore. Queste rappresenterebbero, infatti, il 15% del quantitativo complessivo.

Un altro aspetto emerso dall'indagine, che assume particolare rilievo in termini prospettici, fa riferimento all'organizzazione logistica delle imprese. Le informazioni raccolte sottolineano come il trasporto su gomma sia largamente preponderante, essendo utilizzato per la consegna del 95% dei quantitativi complessivi (*fig. 2.5*). Tale preponderanza interessa ovviamente sia le vendite effettuate franco arrivo (40% dei quantitativi totali), sia quelle franco partenza (34%, per il rimanente 21% non è stata fornita indicazione). Nel caso di vendite franco arrivo, poi, le imprese fanno prevalentemente ricorso a vettori locali, il che, se da una parte sottolinea il radicamento territoriale delle imprese e dà una indicazione circa l'indotto, dall'altra costituisce un indice di scarsa apertura al complesso dell'offerta logistica nazionale ed internazionale.

Sempre per quanto attiene all'attività di commercializzazione, le informazioni raccolte relativamente all'utilizzazioni di marchi del produttore e/o della distribuzione e/o di certificazione per la valorizzazione dei prodotti hanno fatto emergere una scarsa attenzione a tali opportunità (*fig. 2.6*). In particolare, la marca del produttore sarebbe utilizzata per la commercializzazione del 23% dei quantitativi totali, quella della distribuzione per il 3%, mentre i marchi relativi alle certificazioni sarebbero vantati solo per il 3% delle produzioni commercializzate.

Come già si accennava nel paragrafo di presentazione dell'indagine, il tema delle certificazioni è stato oggetto di specifica rilevazione, per verificare

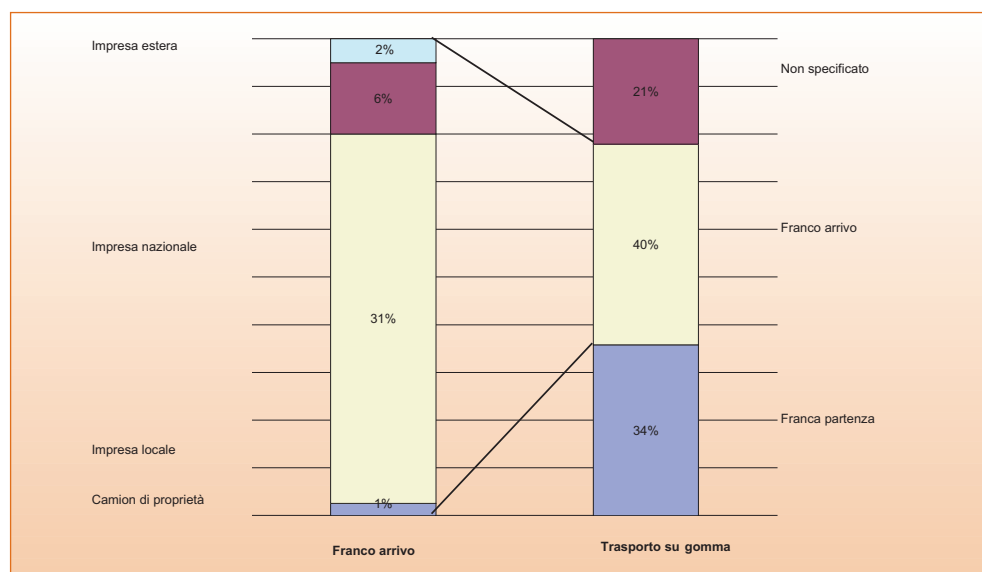


Fig. 2.5 - Modalità di trasporto dei prodotti trattati

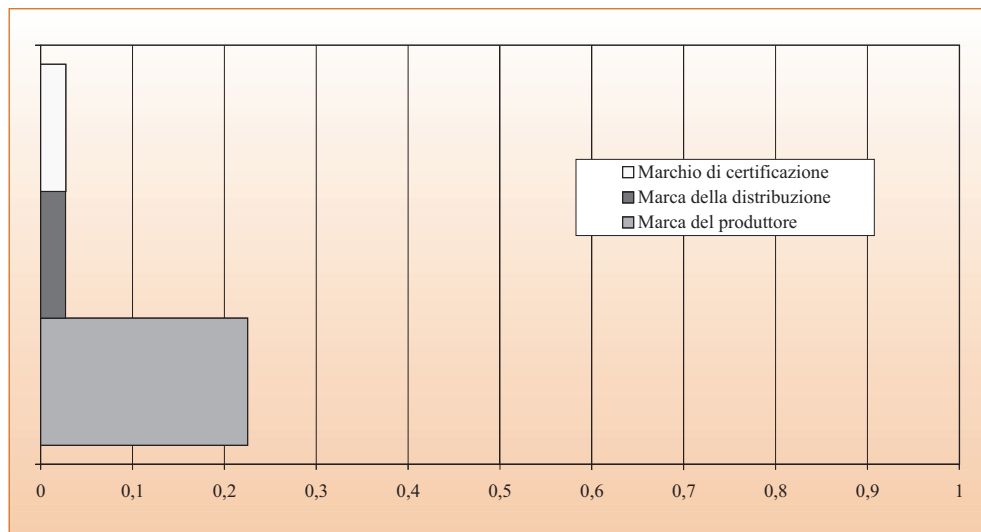


Fig. 2.6 - Valorizzazione della produzione lavorata

l'attenzione in proposito delle strutture intervistate. I risultati non sono particolarmente incoraggianti, poiché sono solo quattordici le imprese che hanno dichiarato di possedere la certificazione HACCP¹⁴, mentre sono sei quelle in possesso delle certificazioni UNI EN ISO. Nessuna impresa risulta poi in possesso della certificazione EMAS (ambientale).

Fra gli altri elementi emersi dall'indagine, un'ultima notazione meritano le segnalazioni relative ai futuri programmi di investimento¹⁵. Anzitutto si deve segnalare come quasi tutte le imprese intervistate abbiano manifestato l'intenzione di effettuare investimenti in una o più delle attività indicate. Interessante, poi, è osservare come il maggior numero di segnalazioni attenga all'attività di commercializzazione. Infatti, sono dodici le imprese che ritengono di dover effettuare investimenti per riorganizzare la rete commerciale, mentre sono undici quelle che ritengono di dover investire nell'attività promozionale. L'intenzione di effettuare investimenti negli impianti di conservazione e di lavorazione è segnalata da dieci imprese, mentre più modesto è il

14) In effetti la certificazione HACCP è obbligatoria ed è presumibile che tutte le imprese ne siano in possesso. La mancata segnalazione costituisce, tuttavia, il sintomo di una grave confusione e disattenzione rispetto ai temi della qualità e della sicurezza alimentare.

15) Il questionario chiedeva di segnalare la programmazione di investimenti, finalizzati alla riorganizzazione dell'attività produttiva o all'introduzione di innovazioni tecnologiche. Trattandosi di programmi, non è detto che questi si realizzino compiutamente. I quesiti mantengono tuttavia la loro importanza, per valutare la propensione agli investimenti da parte delle imprese e, quindi, la loro vitalità.

numero di imprese che ritengono di dover investire per innovare i prodotti (sei segnalazioni) o per riorganizzare l'attività logistica (sette segnalazioni).

2.3 Alcune note sulla situazione economico-finanziaria della cooperazione ortofrutticola nel Veneto

Le cooperative ortofrutticole, oggetto delle analisi di bilancio, sono per la quasi totalità aderenti ad Organizzazioni di produttori ortofrutticoli, ad eccezione della CERASICOLTORI della Valpolicella che gestisce un mercato alla produzione. Esse non costituiscono un campione rappresentativo, in senso statistico, né del mondo cooperativo ortofrutticolo né delle società aderenti

Tab. 2.2 - Fatturato delle Coop analizzate (anno 2000)

N.	Coop	Fatturato (in milioni di lit.)	% sul Fatturato totale
1	APOMT	34.916	23,27
2	VERDE EUROPA	29.406	19,60
3	PRIMAVERA	8.532	5,69
4	COFRUTA	16.863	11,24
5	COSVA	19.828	13,22
6	COS	6.280	4,19
7	IL PESCO	2.271	1,51
8	CORAD	6.983	4,65
9	COAP	4.869	3,25
10	CERASICOLTORI	7.022	4,68
11	CAPO	9.824	6,55
12	SCOB	3.247	2,16
	Totale Coop	150.041	100
	Media Coop	12.503	

alle OP, ma possono rappresentare in maniera adeguata l'estrema varietà delle situazioni gestionali esistenti e fornire una idea sufficientemente completa sia del grado di solidità economica e finanziaria dei partner delle OP che delle politiche attuate dai singoli organismi per affrontare i problemi di mercato.

Un primo elemento di distinzione riguarda il fatturato e la sua composizione (tab. 2.2). Le cooperative con il fatturato più basso sono in genere quelle che operano solo su pochi comparti. Alcune peraltro integrano la vendita dei prodotti conferiti dai soci con la prestazione di servizi di lavorazione e frigoconservazione, al fine di sfruttare impianti spesso eccedenti e coprire così i costi fissi.

Altre cooperative di maggiore dimensione, un tempo specializzate nel solo settore frutticolo hanno ampliato la loro gamma con l'aggiunta dei prodotti orticoli, al fine di soddisfare le richieste di forniture complete da parte della GDO. Per alcune si è trattato però di soddisfare le richieste dei propri soci di commercializzare nuovi prodotti derivanti dalla ricerca di colture più redditizie. In questo caso si tratta molto spesso di colture da industria come il pomodoro e si assiste anche all'entrata nel settore di cooperative che prima svolgevano attività di servizio fuori dal settore ortofrutticolo.

La maggior parte degli organismi presenta un andamento del volume di affari costante o in crescita, malgrado il settore frutticolo sia stato interessato nelle ultime annate da gravi problemi meteorologici e di mercato riguardanti in particolare il comparto delle pesche e delle mele invernali. I casi di diminuzione del fatturato sono stati imputati alla diminuzione del prezzo di vendita a seguito di crisi di mercato e ciò a fronte di un quantitativo costante di prodotti conferiti dai soci.

Il mantenimento del livello di fatturato è stato possibile, talvolta, grazie all'avvio di attività integrative di lavorazioni o conservazione per conto terzi.

Si registrano anche esempi di sviluppo del fatturato, specie nel settore orticolo, da parte di cooperative che hanno allargato la loro attività nel campo dei prodotti da industria o che si sono dedicate al confezionamento della produzione per conto della GDO.

Un caso di riduzione dell'ammontare delle vendite è dovuto invece al trasferimento di tutte le attività di lavorazione, conservazione e vendita del Consorzio VERDE EUROPA alla OP SCALIGERA, per cui nei ricavi della cooperativa sono affluiti solo i valori di liquidazione, ovvero i prezzi al netto dei costi di gestione.

In merito al volume dei ricavi resta da rilevare l'esistenza anche di piccolissime realtà con fatturato di 2/3 miliardi, mentre l'organismo più importante non supera i 35 miliardi di vendite annue. La maggior parte degli organismi analizzati sono di vecchia costituzione e, salvo alcune eccezioni, hanno nel tempo costituito un proprio patrimonio aziendale e sono riusciti a darsi un certo grado di autonomia e solidità finanziaria. Alcune, peraltro, sono prive di stabilimenti propri o le strutture disponibili hanno un valore patrimoniale molto limitato. È il caso della Cooperativa IL PESCO che possiede solo alcune attrezzature per la raccolta e lavorazione del valore di 282 milioni, della CAPO dotata soltanto di macchinari di lavorazione, ma priva di strutture immobiliari e della CERASICOLTORI che gestisce un mercato alla produzione in un immobile di proprietà, ma con un valore a bilancio soltanto di 676 milioni.

Gli impianti per la conservazione e lavorazione di quattro cooperative hanno un valore da 3 a 5 miliardi di lire ciascuno, mentre per altre cinque il valore varia da 10 a 18 miliardi.

L'utilizzo delle strutture presenta indici di rotazione degli impieghi inferiori al 75% sino ad oltre il 1000%. Gli indici di rotazione più elevati sono presenti, ovviamente, negli organismi privi di strutture, mentre quelli più bassi nelle cooperative che svolgono un prevalente lavoro di servizi conto terzi rispetto al prodotto conferito da soci.

Tutte le imprese con un elevato valore degli impianti sono riuscite nel tempo ad acquisire una consistente autonomia finanziaria con una percentuale di capitale proprio rispetto al totale dei finanziamenti che varia dal 17% al

Tab. 2.3 - Alcuni dati e indici di bilancio delle Coop - anno 2000 (milioni di lire)

Coop	Fatturato	Impieghi	Attivo circolante	Capitale proprio	Elasticità degli impieghi %	Autonomia finanziaria %	Copertura delle immobilizzazioni
1	34.916	16.699	13.385	3.514	80,15	21,00	168,86
2	29.406	17.777	9.408	7.080	52,92	39,80	107,70
3	8.532	11.313	2.365	413	20,91	3,60	63,35
4	16.863	17.913	10.244	3.068	57,19	17,10	82,87
5	19.828	10.680	7.064	949	66,14	8,90	96,38
6	6.280	2.950	1.189	227	40,31	7,70	49,23
7	2.271	282	233	8	82,62	2,80	16,33
8	6.983	4.821	2.524	609	52,35	12,90	111,36
9	4.869	3.681	1.592	374	43,25	10,20	106,27
10	7.022	676	316	285	46,61	42,00	134,53
11	9.824	2.489	2.233	457	90,44	18,50	193,64
12	3.247	4.136	2.317	743	42,49	13,60	78,54
Totale Coop	150.041	93.417	52.870	17.727	56,60	18,98	93,62
Media Coop	12.503	7.785	4.406	1.477	56,28	16,51	100,76

40%, eccezion fatta della Cooperativa LA PRIMAVERA, che ha realizzato in tempi più recenti gli investimenti e che ha un indice inferiore al 4% (tab. 2.3).

Le altre imprese proprietarie di impianti di lavorazione e conservazione hanno quasi tutte un indice di autonomia finanziaria superiore al 10% (fig. 2.7).

Sempre sotto l'aspetto finanziario, la maggioranza degli organismi possiede un buon equilibrio tra investimenti a lungo termine e finanziamenti della stessa durata. Solo cinque presentano uno squilibrio con finanziamenti a

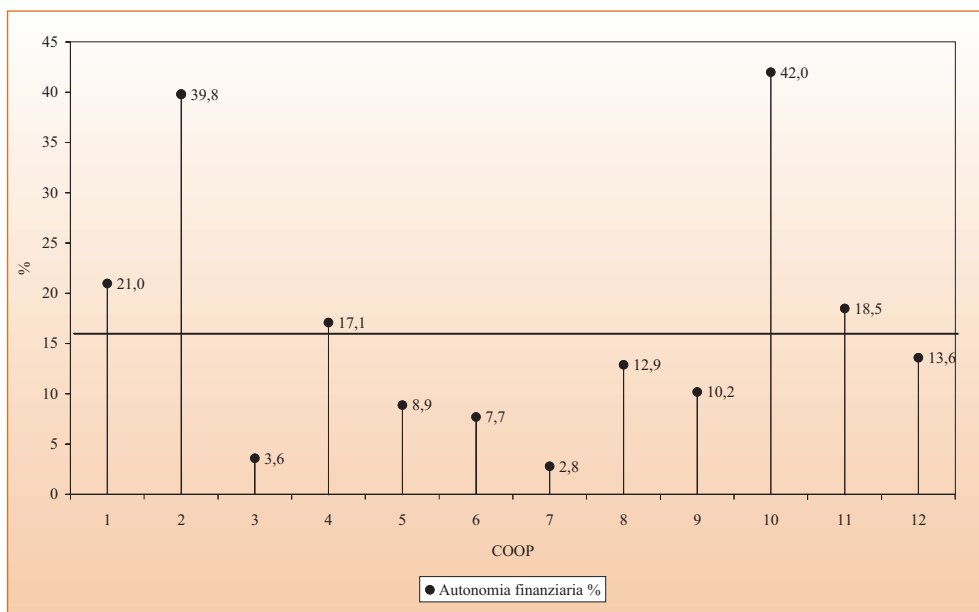


fig. 2.7 - Grado di autonomia finanziaria (anno 2000)

medio-lungo termine inferiori all'80%. In altri termini la maggioranza delle cooperative ortofrutticole non presenta problemi di squilibrio finanziario. Ne risulta un quadro sufficientemente tranquillizzante (forse inatteso) sulla solidità finanziaria raggiunta dagli organismi di raccolta collettiva (fig. 2.8).

Il quadro finanziario migliora ulteriormente, se si considera che nella

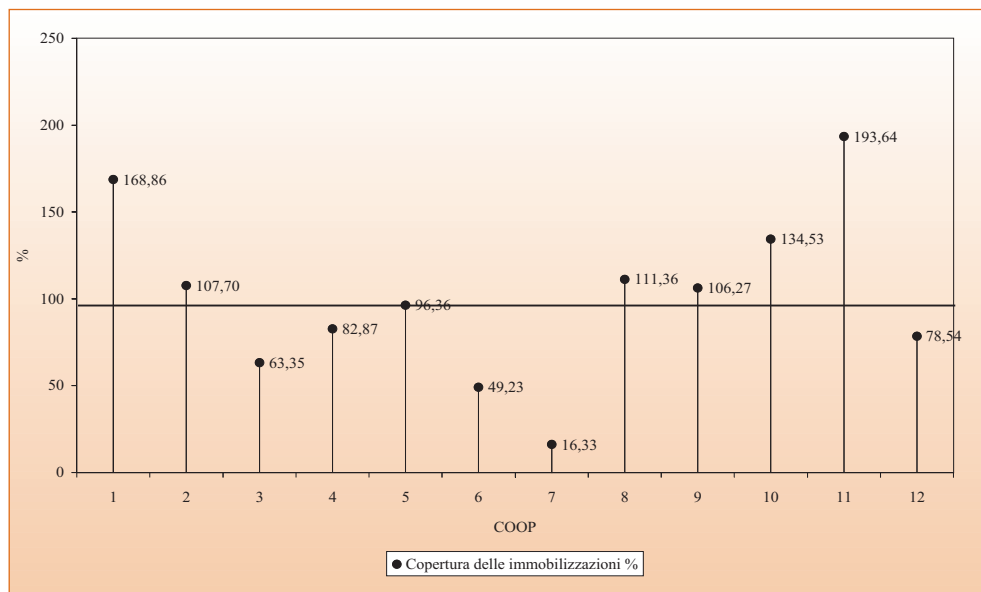


Fig. 2.8 - Grado di copertura delle immobilizzazioni - Coop (anno 2000)

quasi totalità degli organismi i soci coprono la maggior parte del relativo fabbisogno a breve attendendo il pagamento del proprio credito ad avvenuta vendita ed incasso del valore dei prodotti conferiti. Ciò evita quantomeno un più pesante ricorso a finanziamenti bancari e ad aggravio di interessi passivi.

Non uniforme si presenta infine il quadro dell'incidenza del costo del personale sul valore della materia prima. Si hanno valori molto alti, dal 18% al 30% sino all'80%, per gli organismi che prestano anche servizi di lavorazione e conservazione per conto terzi (il caso più significativo è rappresentato da La Primavera che lavora e confeziona prodotti biologici di terzi per la GD). Si hanno valori molto bassi (<2%) per le imprese che provvedono alla sola raccolta e vendita dei prodotti senza alcun processo di lavorazione. Un caso a parte deve essere considerato il Consorzio Verde Europa che ha delegato alla OP Scaligera di appartenenza tali funzioni trasferendo ad essa anche il personale dipendente.

L'effetto dell'avvio della operatività delle OP Ortofrutticole nel Veneto si legge soprattutto nei nuovi investimenti, che le cooperative sembrano aver ripreso ad effettuare dopo parecchi anni di stasi o di rallentamento. I bilanci delle cooperative registrano, infatti, negli ultimi anni un'alta incidenza di

nuovi investimenti per ammodernamento e adeguamento degli impianti o presentano per l'approvazione nell'ambito dei Programmi operativi nuovi progetti attualmente in corso di realizzazione.

3. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Nell'annata 2000/2001 la produzione delle principali specie frutticole è stata decisamente scarsa. Questo andamento produttivo non si è manifestato solo nel Veneto, ma anche a livello nazionale ed europeo. In corrispondenza a questo andamento, dopo un decennio o quasi di crisi, soprattutto mele e kiwi, hanno beneficiato di incrementi significativi di prezzo.

Un'opinione condivisa riguarda la differenza delle quotazioni che caratterizzano il prodotto DOP e IGP in confronto alle corrispondenti merceologie non marchiate, con un significativo rapporto di prezzo a favore delle prime. Inoltre, i prodotti DOP e IGP hanno dimostrato una stabilità di prezzo decisamente superiore grazie agli investimenti sulla valorizzazione.

Con riferimento ai canali commerciali, si può osservare che nel Veneto più dell'80% della produzione controllata dalla cooperazione viene ceduta a grossisti. L'atteggiamento nei confronti dei commercianti all'ingrosso non è negativo, in quanto la cooperazione riconosce che il grossista svolge una precisa funzione di intermediazione. Sostituire il commerciante all'ingrosso significherebbe assumerne le funzioni, con tutti gli investimenti, le difficoltà ed i rischi connessi. Affrontare direttamente la distribuzione moderna comporterebbe, infatti, di accettare le sue richieste di servizi, le esigenze in termini di tempestività e puntualità di consegna, di partecipazione finanziaria alle varie iniziative promozionali, ecc.

La ristrutturazione degli impianti (rinnovo impianti, ammodernamento stabilimenti, ecc.) sta avvenendo a ritmi piuttosto lenti, sia per l'elevata età di gran parte dei produttori ("difficile pianificare investimenti per l'innovazione, quando la base associativa se ne sta andando"), sia per il fatto che gli ultimi anni non sono stati caratterizzati da margini economici interessanti, per cui le risorse finanziarie sono state impiegate, in molti casi, per sopravvivere e non per innovare.

La carenza di ammodernamenti tecnici e di innovazione viene a ripercuotersi sulla qualità del prodotto e dei servizi che vengono offerti ("come è possibile valorizzare la produzione, con strutture inadeguate?").

Un problema sottolineato con forza nel *focus group* organizzato con i rappresentanti della cooperazione è la necessità di aggregazione in strutture di adeguate dimensioni, con funzioni anche di coordinamento commerciale, a fronte di settori clienti che incrementano sempre più le loro dimensioni operative. L'attuale frammentazione della struttura produttiva ortofrutticola impe-

disce ai produttori di realizzare un fronte comune, di creare un organismo in grado di affrontare gli operatori immediatamente a valle della filiera in una situazione di sufficiente potere contrattuale (il prodotto è in mano alla cooperazione, ma non i successivi anelli della filiera). Il problema è che a volte si assiste al trend opposto, ossia a un processo di separazione di nuclei dalle cooperative o dalle associazioni di appartenenza.

In merito al rapporto tra OP e cooperative, l'opinione prevalente è che le OP non riusciranno mai a sostituire, dal punto di vista commerciale, quelle aziende cooperative che oggi funzionano. Devono essere le cooperative a rafforzarsi, quale perno dell'intero sistema; le OP dovrebbero limitarsi a coordinare i progetti di filiera e a legare tra loro diverse cooperative in una politica di mercato uniforme, evitando di commercializzare direttamente. Alcuni interlocutori hanno posto in evidenza che, in alcune situazioni, le OP sono riuscite a creare dei rapporti commerciali che le cooperative non avevano, soprattutto con la GDO. È opportuno quindi, che almeno una parte della produzione venga commercializzata direttamente dalle OP.

Funzione promozionale del contributo comunitario o ricerca effettiva di unità operativa, il Veneto ha assistito in questi ultimi anni ad una reale modifica delle scelte strategiche dei produttori ortofrutticoli. Circa un migliaio di produttori che prima non partecipavano ad alcun organismo associativo sono confluiti nelle OP e il 50% circa delle cooperative ha aderito al nuovo strumento associativo.

PARTE SECONDA

**LA COMMERCIALIZZAZIONE
DEI PRODOTTI ORTOFRUTTICOLI
DEL VENETO:
ASPETTI LOGISTICI E STRATEGIE**

LUCA LANINI



Premessa

In questa parte del lavoro vengono discussi gli aspetti legati alla commercializzazione delle produzioni ortofrutticole venete, nel più vasto quadro delle evoluzioni in atto nel sistema ortofrutticolo veneto. Il lavoro ha previsto visite dirette alle imprese ed incontri con i responsabili aziendali, con interviste basate su un questionario aperto opportunamente predisposto.

Visite ed incontri svolti

Sono stati incontrati operatori commerciali e logistici fra i più significativi della regione, operanti in particolare nelle aree veronese, trevigiana e rodigina. Sono stati anche incontrati i direttori dei mercati ortofrutticoli di Verona e Treviso, con cui si è potuto visitare i rispettivi mercati, discutendone la situazione attuale e le prospettive future.

Le questioni affrontate nei vari incontri individuali hanno permesso di ragionare sugli aspetti più propriamente legati alla commercializzazione ed alla gestione logistica dei prodotti freschi, illustrando le potenzialità ed i limiti del sistema ortofrutticolo veneto, nei suoi aspetti produttivi, commerciali e distributivi.

Partecipazione al réseau di imprese

Gli incontri con i testimoni privilegiati sono state utili anche per la preparazione del *réseau* di imprese, ossia del gruppo permanente di riflessione fra Pubblica Amministrazione e società economica e produttiva, che si pone come interfaccia fra strutture amministrative e sistema delle imprese.

I testimoni più significativi, infatti, sono stati selezionati per far parte del *réseau*, grazie alle loro conoscenze specifiche ed alla loro capacità di riflessione strategica, condizioni necessarie per poter fornire un contributo utile e costruttivo, al tavolo di discussione che si organizza intorno al *réseau*, per lo scambio di opinioni e la raccolta di problemi e domande di servizio e/o di intervento espresse dagli operatori.

4. METODOLOGIA: CONCETTI-CHIAVE DELL'APPROCCIO DI INDAGINE

Dal punto di vista metodologico, è stato seguito un approccio centrato sul concetto di filiera agroalimentare e di canale di distribuzione, mentre un'attenzione particolare è stata rivolta alle caratteristiche commerciali e logistiche.

Le riflessioni e le analisi sviluppate considerano l'evoluzione della domanda di prodotti come la determinante principale dell'evoluzione della loro offerta. I profondi cambiamenti nello scenario competitivo sono la risultante della progressiva crescita della dimensione internazionale dei

mercati e del ruolo dominante assunto dalle catene della grande distribuzione. È all'analisi della domanda del consumatore e dell'evoluzione dei mercati che bisogna guardare, per capire come deve attrezzarsi l'offerta per rispondere ai nuovi scenari competitivi. Il comparto ortofrutticolo è un settore strategico, sia per l'importanza che gioca in Italia, sia per il suo peso internazionale.

La particolare attenzione al trasporto è dovuta non solo per il suo ruolo fondamentale di articolazione degli scambi, ma soprattutto perché il sistema agroalimentare - ed il settore degli ortofrutticoli in particolare - è particolarmente sensibile alla distanza fra le aree produttive e quelle di consumo. Inoltre, le più generali considerazioni di carattere ambientale rendono opportuno lo sviluppo di sistemi integrati di trasporto, nell'ambito di una nuova, più ampia e dinamica visione della funzione logistica.

I principali assi metodologici adottati nelle nostre riflessioni possono essere riassumibili in alcuni concetti chiave:

- *approccio di domanda*: l'evoluzione degli scenari competitivi è centrata sull'evoluzione dei consumi e dei mercati di sbocco, con un ruolo determinante della distribuzione moderna;
- *analisi dei canali di distribuzione*: integrare al concetto di filiera quello di canale, ossia aggiungere alla ricostruzione delle varie fasi tecniche (tipiche della filiera), anche un'analisi secondo le diverse tappe organizzative, in funzione del ruolo degli operatori lungo la catena dell'offerta. Per il sistema ortofrutticolo, ciò implica analizzare non solo i produttori, ma anche chi fa la prima concentrazione dell'offerta, i grossisti, i mercati all'ingrosso, i commercianti privati, gli esportatori, la distribuzione finale;
- *ruolo delle Organizzazioni dei Produttori (OP)*: le OP, di ispirazione comunitaria, sono nate con l'obiettivo di fornire al settore ortofrutticolo strumenti finanziari capaci di stimolare la concentrazione dell'offerta di prodotti e la successiva valorizzazione commerciale. Le OP ortofrutticole italiane si sono impegnate alla riorganizzazione commerciale e logistica dei loro flussi di merci, attraverso il passaggio dei prodotti in piattaforme di concentrazione, prima lavorazione, preparazione degli ordini. Ciò sta producendo effetti importanti nell'intero sistema ortofrutticolo italiano;
- *gestione dei flussi logistici e catena del freddo*: un ruolo fondamentale nelle riflessioni da noi sviluppate è stato giocato dalla gestione logistica dei prodotti ortofrutticoli. La funzione logistica ha assunto negli ultimi anni un ruolo strategico per l'intero sistema agroalimentare e per l'ortofrutta fresca in particolare. Tale funzione è caratterizzata da una crescente complessità nelle attività da gestire e si configura come una vera e propria innovazione organizzativa, che porta ad un controllo maggiore della produzione ed al raggiungimento di maggiori economie di scala. La logistica, infatti, è qualcosa di più complesso di un semplice trasferimento di un prodotto da

un luogo ad un altro del territorio. All'interno del processo logistico si possono evidenziare tutte quelle tecniche e funzioni organizzative (concentrazione dell'offerta in piattaforma, stoccaggio, rottura e manipolazione del carico, tecniche di magazzinaggio, preparazione degli ordini, gestione della catena del freddo, ecc.) che riescono a portare un prodotto al consumatore finale nei modi, nei tempi e ai costi desiderati da quest'ultimo. In un'analisi del sistema veneto, la valorizzazione logistica dei flussi di prodotti ortofrutticoli non può prescindere dalle analisi sulle potenzialità e sui limiti della rete dei mercati all'ingrosso e, soprattutto, della valorizzazione di "Quadrante Europa" come piattaforma logistica di rilancio dell'ortofrutta verso l'Europa del Nord. La razionalizzazione delle infrastrutture in termini di collegamento tra i principali "punti di snodo", al fine di creare una logistica moderna ed efficiente, è un obiettivo fondamentale da raggiungere anche per il sistema ortofrutticolo. Tale obiettivo è di fondamentale importanza per tutta la filiera veneta, tenendo anche conto che, se l'Italia si presenta come il nodo logistico naturale capace di collegare il Mediterraneo con l'Europa del Nord, dal canto suo il Veneto, posizionandosi in modo equidistante fra i bacini produttivi del Mezzogiorno ed i grandi bacini di consumo dell'Europa del Nord, è di fatto la vera piattaforma logistica di concentrazione e di rilancio dell'ortofrutta verso la Germania. Parlando di prodotti freschi, il tema della gestione della catena del freddo è centrale e la capacità di controllarla efficacemente caratterizza fortemente le strategie competitive degli operatori commerciali e di trasporto. I prestatori logistici devono essere in grado di offrire un servizio fondamentale soprattutto nella movimentazione delle merci che richiedono l'utilizzo della catena del freddo;

- *nodi di traffico intermodale e piattaforme logistiche*: dal punto di vista della gestione logistica dei carichi, viene qui sottolineata l'importanza delle piattaforme logistiche per il sistema agroalimentare e per l'ortofrutta in particolare. Si è posto un problema metodologico sull'importanza delle piattaforme (dove si fa rottura di carico) rispetto ai magazzini o ai nodi intermodali (dove la merce "non si vede" e non c'è) perché la preparazione degli ordini e quindi la composizione di carichi multiprodotto oltre che multicliente sono assolutamente strategici per il moderno sistema distributivo. Nella piattaforma logistica, i vettori in entrata vengono scaricati, i *pallet* di diversa provenienza vengono raggruppati secondo la destinazione finale. L'unità di misura logistica non è più il carico ma il pallet ed il valore aggiunto del transito in piattaforma è dato dalla capacità dell'operatore logistico di gestire al meglio la composizione del carico in uscita (la preparazione degli ordini, appunto). In questo caso, per garantire questo servizio non è più sufficiente un trasportatore e/o un vettore, ma occorre un operatore logistico più completo e più efficiente.

Nel sistema agroalimentare dei prodotti freschi, quindi, il nodo intermodale trova la sua ragion d'essere nella misura in cui è in grado di valorizzare le piattaforme logistiche - e quindi la rottura e la ricomposizione dei carichi - in esso operanti;

- *rapporti tra bacini produttivi e bacini di consumo nella competizione europea*: il sistema ortofrutticolo è caratterizzato da bacini produttivi assai distanti dalle aree di consumo, ma il superamento di questa distanza non è solo un problema fisico ma piuttosto organizzativo ed i servizi associati alla funzione trasportistica sono molto più discriminanti rispetto alla semplice ottimizzazione del rapporto costo/tempo/distanza. Ecco che analizzare la competitività del sistema veneto implica conoscere l'evoluzione della domanda ma anche le strategie competitive dei bacini produttivi europei (Spagna e Francia su tutti) e le capacità dei rispettivi sistemi organizzativi ortofrutticoli di sviluppare servizi commerciali e logistici capaci di rispondere alle esigenze della distribuzione finale;
- *traffici marittimi di ortofrutta e nuova centralità del Mediterraneo*: in seno all'équipe di lavoro sono state introdotte le riflessioni sulle potenzialità per il sistema logistico veneto di catturare traffici crescenti di prodotti ortofrutticoli, in provenienza dai più importanti porti italiani. La crescita dei traffici marittimi di ortofrutta è un dato importante da tenere in considerazione e si inserisce nella più generale crescita dei traffici via mare. La posizione dell'Italia, al cuore del Mediterraneo ma con lo sguardo commerciale da sempre rivolto a nord, porta con sé diversi rischi ed importanti opportunità, in termini di commercializzazione di prodotti ortofrutticoli. I paesi terzi mediterranei vedono nell'Italia il ponte ideale per il transito verso l'Europa del Nord dei loro sempre più apprezzati prodotti ortofrutticoli mentre, dall'altro lato, i prodotti in controstagione dell'emisfero sud sbarcano in quote crescenti ai reefer terminal dei porti italiani. Anche grazie ai nostri porti, la penetrazione nel mercato europeo dei grandi produttori ortofrutticoli mondiali (Sud Africa, Oceania, Cono Sud delle Americhe su tutti) mostra tutto il suo peso e la sua efficienza.

5. GLI SCENARI COMPETITIVI ED IL MODELLO VENETO

Il sistema ortofrutticolo veneto è pienamente inserito nello scenario evolutivo dell'ortofrutta a livello nazionale ed internazionale, le cui caratteristiche principali sono riconducibili ad almeno tre elementi centrali: a) una forte e continua evoluzione della domanda da parte del consumatore, b) la crescente internazionalizzazione dei mercati, c) la crescita della distribuzione moderna.

5.1 Evoluzione della domanda e internazionalizzazione dei mercati

Il consumatore è diventato sempre più esigente e attento nelle sue scelte alimentari, mentre le crescenti emergenze alimentari hanno reso il consumatore particolarmente preoccupato sui temi della sicurezza alimentare. Recenti indagini indicano che il consumatore è disposto a pagare fino al 10% in più per un prodotto alimentare per una garanzia di sicurezza, mentre può arrivare anche al 20% in più per una garanzia di qualità certa (fonte Nielsen, 2002).

L'ortofrutta consumata allo stato fresco rappresenta una valida cartina di tornasole dei comportamenti dei consumatori e questo ha indubbie ripercussioni sull'intero sistema delle imprese impegnate nella produzione e commercializzazione ortofrutticola, che devono essere in grado di rispondere alla crescente domanda di qualità, certificazione, sicurezza, informazione, ossia di servizio incorporato nei prodotti venduti al consumo finale.

Del resto, gli acquisti di ortofrutta da parte delle famiglie italiane non sono affatto trascurabili, anzi rappresentano, insieme alle carni, la loro principale voce di acquisto (*fig. 5.1*).

La crescente internazionalizzazione dei mercati, sia di vendita che di approvvigionamento, non ha ancora finito di produrre i suoi effetti sull'intera struttura dell'offerta ortofrutticola italiana, ma è certo che da essa vengono le principali minacce per i settori produttivi (l'agricoltura veneta non ne è esente), mentre le imprese di commercializzazione ortofrutticola sono impegnate per valorizzarne le opportunità.

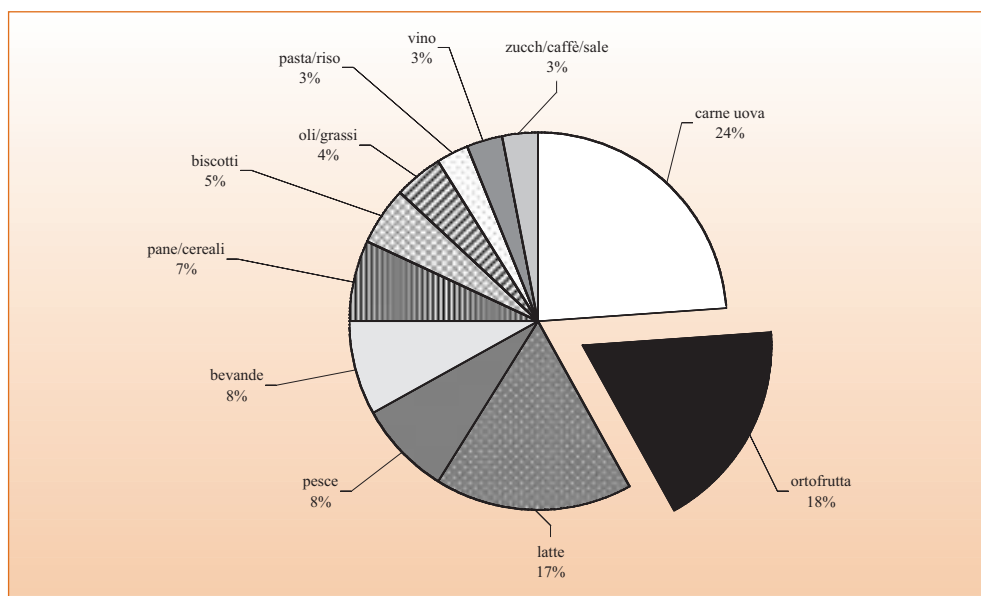


Fig. 5.1 - Acquisti alimentari degli italiani (2001)

Le produzioni dei paesi della sponda sud del Mediterraneo si stanno ormai consolidando nei principali mercati di sbocco dell'Europa del nord, erodendo crescenti quote di mercati alle produzioni italiane e con la Spagna, tradizionale *competitor* del nostro paese sui mercati di sbocco europei, che sta valorizzando al meglio la sua naturale vicinanza con un importante grande bacino di produzione quale il Marocco. Dall'altro lato, la crescita dei consumi di ortofrutta fuori stagione ha avvicinato molto le grandi aree produttrici dei continenti dell'emisfero Sud e, grazie alla crescente efficienza e diffusione dei traffici marittimi a temperatura controllata, le produzioni dell'America Latina, della Nuova Zelanda e dell'Africa del Sud fanno ormai parte del paniere quotidiano delle scelte del consumatore italiano ed europeo.

Come vedremo meglio più avanti, le imprese commerciali del Veneto operano in piena sintonia con questi scenari evolutivi, completando la loro gamma di offerta con produzioni extraeuropee oltreché del nostro Mezzogiorno, e sono impegnate a difendere le loro quote di mercato sui tradizionali mercati di sbocco, quelli tedesco ed inglese su tutti. Si vedrà anche come siano, invece, più difficili le prospettive competitive delle produzioni ortofrutticole venete, soprattutto per quelle che intendono continuare a posizionarsi sui mercati non italiani.

5.2 Crescita della moderna distribuzione

Il consolidamento della distribuzione moderna (DM) in Italia è ormai un fatto acquisito ma l'accelerazione della crescita negli ultimi anni novanta ha provocato grandi effetti sull'intero sistema dell'offerta agroalimentare, soprattutto in termini di rapporti fra clienti (la GDO) e fornitori (il sistema delle imprese). Il settore dell'ortofrutta è certamente il più interessato da queste evoluzioni, per le ragioni che andremo a richiamare brevemente. Innanzitutto va ricordata la rapidissima crescita dei moderni canali di vendita, giustificata peraltro da una situazione di partenza che vedeva il nostro paese molto indietro nelle classifiche europee della diffusione delle moderne forme distributive (principalmente super ed ipermercati). Il Veneto, tuttavia, è una delle primissime regioni italiane da questo punto di vista, mentre Venezia è la prima provincia italiana in termini di numero di ipermercati in rapporto alla densità abitativa (*tab. 5.1*).

La crescente penetrazione della distribuzione moderna sul mercato italiano si è accompagnata ad una loro progressiva razionalizzazione attraverso il consolidamento dei principali gruppi distributivi italiani. Spesso, ciò è avvenuto dopo una serie di acquisizioni che hanno visto come protagonisti le principali catene distributive europee. Oggi, anche in Veneto è fortissima la presenza della distribuzione francese con Carrefour (che ha acquisito il

Tab. 5.1 - Gli ipermercati in Veneto (anno 2000)

Provincia	Numero
Venezia	6
Verona	5
Vicenza	3
Treviso	1
Padova	1
totale IPER	16
Superficie Totale (mq)	118.059
Superficie Media (mq)	7.379
(min 5.000 - max 11.700)	

supermercati e circa il 50% delle vendite negli ipermercati, ma quest'ultimo dato supera i due terzi se si considerano gli iper più grandi, quelli sopra i 6.500 mq (tab. 5.2).

Tab. 5.2 - La distribuzione straniera in Italia (quote di mercato della GDO non italiana, anno 2000)

Tipologia	Quota di mercato
Ipermercati	46,70%
di cui: fino a 6.500 mq	33,60%
oltre 6.500 mq	66,70%
Supermercati	19,30%
Discount	23,80%

strategie di partenariato con i propri fornitori. Queste ultime prevedono il consolidamento di rapporti contrattuali di fornitura stabili nel tempo, ma devono essere soprattutto capaci di far rispettare le sempre più vincolanti esigenze commerciali (volumi, gamma, etichettatura, qualità e controllo, normalizzazione delle produzioni) e logistiche (tempi di consegna, rispetto della catena del freddo).

Ancora una volta, l'ortofrutta offre un chiaro esempio di queste strategie commerciali ed organizzative portate avanti dalla distribuzione moderna. La ragione è assai semplice: le strategie di partenariato si sviluppano meglio in presenza di "filiera corta", con limitata trasformazione dei prodotti, e la filiera ortofrutticola ne è un buon esempio. Sono molti i produttori veneti ormai da tempo stabilmente coinvolti in rapporti contrattuali di questa natura con la grande distribuzione.

Attenzione perché "filiera di trasformazione corta" non implica necessariamente un "canale di commercializzazione" altrettanto corto.

Occorre a questo punto distinguere fra "filiera" (concatenazione di tecniche e di processi di trasformazione dei prodotti agroalimentari) e "canale di

gruppo GS) e Auchan (acquisizione di Sma-Rinascente), ma anche tedesca (Tengelmann, Lidl, Metro) ed austriaca (Spar e Billa, recente acquirente di Standa).

Oggi, le insegne non italiane della distribuzione moderna controllano circa il 20% della quota di mercato delle vendite nei

La distribuzione moderna condiziona notevolmente i rapporti con i fornitori per due ragioni essenziali, legate alla sua necessità di centralizzare gli acquisti per più punti di vendita (ossia contrattare elevati volumi di prodotti uniformi) e di sviluppare

distribuzione”, inteso come la sequenza di operatori economici che intervengono quando un prodotto passa attraverso diversi stadi, dal momento in cui lascia il settore della produzione e prima di arrivare al consumatore finale. Un canale di distribuzione è, quindi, “l’insieme delle organizzazioni indipendenti che assumono le funzioni necessarie al trasferimento dei prodotti dal produttore al consumatore” (fig. 5.2).

Ebbene, alla filiera corta dell’ortofrutta non corrisponde necessariamente un canale di commercializzazione altrettanto corto. Anzi, la realtà italiana insegna che uno dei problemi più grossi e causa di inefficienze del sistema ortofrutticolo nazionale è proprio legato all’eccessivo peso dei canali lunghi.

Il numero degli attori commerciali coinvolti sono molto spesso numerosi e non sempre la loro azione di intermediazione porta un concreto valore aggiunto al prodotto. La capacità di un intermediario di dare valore al prodotto trattato è generalmente un buon criterio di valutazione dell’efficienza di un canale di distribuzione.

Si capisce quindi l’interesse forte della distribuzione moderna nel perseguire strategie di partenariato con i produttori ortofrutticoli, proprio perché il rapporto stretto e diretto con il fornitore accorcia decisamente il canale di distribuzione.

Va tuttavia sottolineato come, in Italia, il peso delle vendite di ortofrutta presso la distribuzione moderna sia mediamente inferiore alla media europea, attestandosi intorno ad un terzo del totale. Nel nostro paese, infatti, il ruolo del commercio tradizionale è ancora dominante, grazie soprattutto al peso

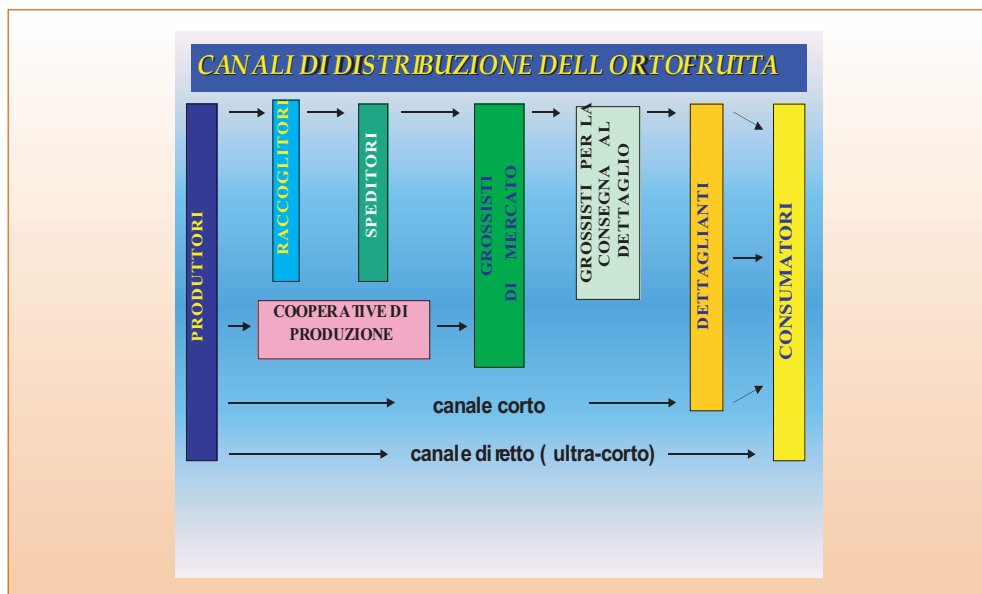


Fig. 5.2 - Canali di distribuzione dell’ortofrutta

dell'ambulantato. Ma la realtà italiana, come si sa, è particolarmente diversificata e non sorprenderà ritrovare il Nord-Est (il Triveneto e l'Emilia-Romagna) posizionato su valori europei, molto distante dalla media nazionale.

I grafici qui sotto presentati mostrano bene queste differenze: a fronte di una media italiana di acquisti di ortofrutta fresca presso la GDO intorno al 33-35% (il dato francese sfiora il 70%, quelli inglese e tedesco superano l'80%), il Nord-Est inverte quasi esattamente le proporzioni fra dettaglio moderno e dettaglio tradizionale (*fig. 5.3*).

Fare i conti con le catene distributive - e con le loro logiche commerciali e distributive - è quindi un'abitudine consolidata e ben praticata dagli operatori commerciali e logistici del Veneto impegnati nel settore ortofrutticolo.

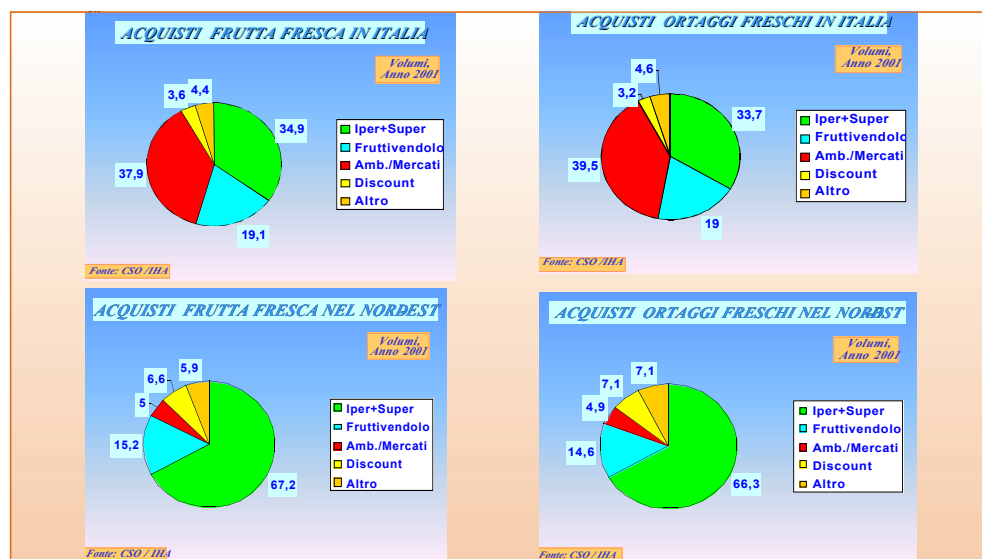


Fig. 5.3 - Acquisti di frutta e verdura fresca in Italia secondo le diverse tipologie delle strutture di vendita (fonte CSO/IHA, anno 2001).

5.3 I rapporti di filiera nel Veneto: un modello debole ma in transizione

La diffusione e l'evoluzione delle relazioni di filiera stabili fra clienti e fornitori nell'ortofrutticoltura veneta è, a nostro parere, un indice di modernizzazione di tutta la filiera. Ma, ovviamente, occorre tenere presenti le diverse specificità degli operatori, con i loro punti di forza e di debolezza.

La situazione del Veneto è assai interessante da questo punto di vista, soprattutto per la presenza di operatori commerciali in grado di fornire un effettivo valore aggiunto alle produzioni, in termini di condizionamento,

imballaggio (*packaging*), *groupage* logistico. Questo è particolarmente vero per l'*export* - come ricorderemo anche più avanti, il Veneto è la porta d'accesso dell'ortofrutta diretta al mercato tedesco - ma anche per le forniture alla distribuzione moderna dell'Italia Settentrionale.

Ma, a fronte di questo obiettivo punto di forza, il settore agricolo mostra diversi elementi di debolezza strutturali, anche se sono presenti molti segnali positivi di una progressiva evoluzione verso modelli più attenti alle nuove esigenze della commercializzazione. Schematicamente, si richiamano le seguenti caratteristiche:

- rete di produttori ortofrutticoli privati eccessivamente piccoli;
- ritardo storico del sistema cooperativo rispetto all'adeguamento alle nuove esigenze commerciali, che si traduce anche in una difficoltà di elaborazione strategica;
- organizzazioni dei produttori deboli ma in evoluzione;
- ruolo importante giocato dai commercianti privati.

Il risultato di tutto ciò è uno sviluppo rallentato delle strategie collaborative tra gli operatori del sistema dell'offerta (le imprese agricole) e quelli della domanda (la distribuzione moderna). Nel mezzo, i commercianti privati, con il loro ruolo di articolazione fra domanda e offerta, impegnati a trasmettere verso monte gli impulsi e le esigenze del mercato.

5.4 I problemi commerciali della filiera ortofrutticola veneta

La filiera ortofrutticola veneta registra così, a fianco di indubbi elementi positivi, anche significativi problemi dal lato commerciale, che potremo così riassumere:

- scarsa integrazione a monte;
- “guerra dei prezzi” nella fase di commercializzazione;
- “portafoglio clienti” limitato, sia in termini di aree di sbocco che di tipologia di canali di vendita.

Riguardo alle difficoltà di integrazione a monte della filiera ortofrutticola, il problema è nazionale ma il Veneto sembra avere caratteristiche simili alle nostre regioni meridionali piuttosto che alla vicina Emilia Romagna. Fatto sta che qui la cooperazione e le OP incidono in misura troppo limitata sulla produzione. L'assoluta necessità di rispondere alle esigenze di mercato in termini di ampiezza di gamma e di volumi rende questo un grave limite alla modernizzazione.

La frammentazione dell'offerta porta con se la persistenza di canali di commercializzazione eccessivamente lunghi e, conseguentemente, una distruttiva “guerra dei prezzi” nella fase della prima messa in mercato delle produzioni (dal produttore al grossista commerciante).

È evidente che più difficile è l'accesso al mercato degli operatori a monte (o delle loro strutture commerciali) e più forte è la corsa al ribasso dei prezzi dei prodotti. Tuttavia, gli operatori veneti incontrati confermano che questa difficoltà di gestire i prezzi di vendita delle produzioni hanno riguardato in buona misura anche le strutture cooperative, mentre hanno reagito meglio le Organizzazioni di produttori. In queste condizioni resta difficile per tutti, non diciamo imporre il prezzo alla GDO (la questione è ormai fuori luogo), ma almeno contrattare con la distribuzione moderna condizioni di fornitura e caratteristiche commerciali capaci di incidere, seppur relativamente, sui prezzi di vendita.

Riguardo, infine, l'ultimo aspetto del “portafoglio clienti”, anche questo problema è comune a tutta l'ortofrutticoltura nazionale, troppo dipendente dai tradizionali mercati di sbocco (quelli tedesco ed inglese su tutti) che hanno fatto la fortuna del sistema Italia fino agli anni 90 ma che cominciano ad attivare un lento processo di sostituzione a tutto vantaggio delle emergenti agricolture mediterranee e della tradizionale Spagna. Quando i segnali di preoccupazione arrivano anche dall'area veronese, tradizionalmente privilegiata nei suoi rapporti commerciali con la Germania, ciò vuol dire che si intacca anche lo “zoccolo duro” dei fornitori meglio referenziati e gli spostamenti assumono una caratteristica sempre più strutturale.

Va ricordato che il portafoglio clienti è limitato non solo in termini di aree di sbocco, ma anche in relazione alla tipologia di canale di vendita: visto che è sempre più difficile annoverare fra i propri clienti operatori sia del dettaglio tradizionale che della moderna distribuzione (essendo radicalmente diversi i rispettivi modelli commerciali), occorrerebbe perseguire con più convinzione obiettivi di diversificazione, allargando il numero di clienti, siano essi della GDO o dei mercati all'ingrosso.

Oggi, lavorare con solo due/tre catene distributive rappresenta un pericoloso livello di guardia, da cui rimanere lontani. La GDO, peraltro, è la prima a rendersi conto dei rischi connessi a questa eccessiva dipendenza da un numero limitato di fornitori e di clienti ed applica la doppia regola di non dipendere per più del 25-30% da un singolo fornitore e di fare in modo di non essere cliente esclusivo (anche qui con un limite indicativo del 30%) per i suoi fornitori.

Nel corso delle interviste fatte, emergono sempre con chiarezza, da parte dei commercianti veneti, la preoccupazione di un'eccessiva dipendenza da pochi clienti e, al contempo, le difficoltà di allargare il portafoglio clienti. Anche per l'ortofrutta, le difficoltà di essere referenziati (*référéncement*) dalla GDO, entrando così nella lista dei suoi fornitori, sono almeno uguali (e contrarie) alla facilità di esserne depennati (*deréféréncement*).

6. LA FUNZIONE COMMERCIALE E LOGISTICA IN VENETO: UN COMMENTO AI RISULTATI D'INDAGINE

Le interviste agli operatori ortofrutticoli veneti hanno riguardato, lo ripetiamo, tre figure importanti della fase commerciale e distributiva: i commercianti privati, i trasportatori, i mercati all'ingrosso.

Il sistema ortofrutticolo veneto è caratterizzato da due vocazioni importanti e di assoluto valore, in termini di dimensioni e di efficienza: la prima è la più nota vocazione produttiva, che fa di alcune aree produttive di questa regione un punto di eccellenza a livello europeo.

La seconda, ugualmente nota ma meno studiata, è la sua vocazione commerciale e logistica, grazie ad una fitta rete di commercianti privati, interlocutori primari dei mercati di consumo dell'Europa del Nord. Tali figure commerciali assumono un ruolo significativo soprattutto nell'area veronese, approfittando anche della presenza di importanti operatori di trasporto.

I commercianti privati, soprattutto veronesi, svolgono eccellentemente la funzione di integrazione delle produzioni ortofrutticole venete con quelle di provenienza dai bacini produttivi del Mezzogiorno. La concentrazione dell'offerta da loro svolta presso i propri magazzini e piattaforme assume un particolare significato commerciale e logistico perché è lì che si fa la rottura dei carichi in arrivo, la preparazione degli ordini e la preparazione dei carichi diretti alla loro destinazione finale, generalmente i grandi bacini di consumo dell'Europa del Nord e della Germania in particolare.

Il supporto della funzione trasporto viene fornito da operatori locali i quali, sempre più spesso, sviluppano presso le loro piattaforme di transito proprio quelle funzioni logistiche di cui sopra (preparazione degli ordini), generalmente di competenza degli operatori commerciali.

È vero che questa progressiva trasformazione dell'operatore (e quindi della funzione) di trasporto in operatore (funzione) logistico (-a), sebbene auspicabile, è assai limitata e riguarda, a giudicare dagli esiti delle nostre interviste, pochissimi operatori. Tuttavia, il fenomeno è particolarmente interessante ed è in grado di cambiare radicalmente, seppur nel medio periodo, l'articolazione dei rapporti clienti/fornitori nell'intero sistema ortofrutticolo veneto.

In sostanza, la nostra indagine ha permesso di analizzare, da un lato, le strategie dei commercianti privati, sempre più attenti alle evoluzioni della domanda di mercato soprattutto nei tradizionali bacini di esportazione dei prodotti veneti (e non solo veneti, come si è detto); dall'altro, le strategie dei trasportatori, in piena transizione verso una più completa gestione logistica dei prodotti, e quindi delle loro funzioni.

6.1 Le caratteristiche dei commercianti privati

I commercianti privati di ortofrutta sono generalmente piccoli, con fatturati medi annui intorno ai 10 milioni di euro, con un'oscillazione fra i 5 ed i 25 milioni di euro. Si ritrova anche in Veneto la tipica struttura aziendale a gestione familiare, di decennale tradizione, spesso nata intorno ad un'attività produttiva oggi praticamente scomparsa o comunque di scarsa rilevanza.

I loro principali clienti sono, naturalmente, sia la distribuzione moderna nazionale ed europea, sia la rete molto frammentata di grossisti "di prossimità", operanti nell'Italia settentrionale.

I commercianti privati dell'area veronese, in particolare, hanno avuto un indubbio merito, quello di garantire e di sostenere la fortissima vocazione all'export delle produzioni ortofrutticole regionali.

Oggi, questi operatori mantengono lo sguardo e gli interessi oltre le Alpi e per rispondere alle crescenti esigenze dei clienti - soprattutto in termini di gamma e di volumi - hanno allargato il loro portafoglio fornitori ben oltre i confini della regione. Analizzando i volumi commercializzati da questi operatori, due dati sembrano particolarmente interessanti a questo proposito:

- il primo ci dice che le forniture di prodotti agricoli di origine veneta non superano mediamente il 50% dei loro fabbisogni. La varianza di questa media è assai elevata, nel senso che a fianco di operatori commerciali che hanno concentrato la loro attenzione ai bacini produttivi del nostro Mezzogiorno o direttamente all'import, ne esistono altri, invece, ancora molto legati al territorio ed alle produzioni locali, che rimangono nettamente maggioritarie;
- il secondo dato è direttamente connesso al primo: la generalità dei commercianti esportatori veneti registra una percentuale delle forniture ortofrutticole di origine veneta comunque inferiore alla percentuale di export. Ciò vuol dire che, in ogni caso, l'esigenza di completare la gamma e di garantire i volumi obbliga gli operatori a sviluppare strategie collaborative con i produttori su diversi bacini di produzione, con significative implicazioni di carattere strategico e organizzativo, ancora non sufficientemente evidenziate.

In sintesi, le strategie degli operatori commerciali del Veneto sulle esigenze di copertura della gamma, volumi, stagionalità, sono riconducibili a due elementi essenziali:

- per gli ortaggi, prodotti veneti in estate e del Mezzogiorno d'Italia in inverno;
- per la frutta, la gamma e la stagionalità si completano con l'import.

6.2 I giudizi dei commercianti sui fornitori agricoli veneti

La scelta di lavorare con bacini produttivi non limitati alle sole aree venete è, quindi, una necessità commerciale. Tuttavia, secondo l'opinione raccolta presso i commercianti privati, sulle strategie di diversificazione fuori regione hanno inciso non poco anche alcune valutazioni critiche sulla realtà produttiva ed organizzativa dell'agricoltura veneta. Chi però lavora con aziende ortofrutticole venete non ha mancato di esprimerci giudizi positivi. In modo schematico, possiamo richiamare:

a) i giudizi positivi dei commercianti sui fornitori agricoli veneti:

- aziende ben organizzate e sensibili alle esigenze del mercato,
- legate con i loro clienti da accordi di fornitura stabili, anche se molto spesso non scritti,
- in grado di fornire prodotti di buona ed elevata qualità,
- molto spesso direttamente confezionati in azienda secondo le diverse esigenze di condizionamento, imballaggio (packaging), etichettatura, prezzatura, preparazioni logistiche.

Questi sono giudizi trasversali, nel senso che i commercianti che li hanno espressi non hanno fatto differenza fra aziende agricole private, cooperative oppure organizzazioni di produttori. Naturalmente, non sono i commercianti a dover analizzare l'esistenza di una possibile relazione di causa/effetto fra comportamenti efficienti dell'impresa e la loro struttura societaria ed organizzativa. Tuttavia qualche interessante giudizio è stato espresso, soprattutto in sede di *focus group*, i cui risultati sono presentati in allegato a questo lavoro e a cui rimandiamo.

b) i giudizi più critici dei commercianti sui fornitori agricoli veneti:

- l'offerta è vista ancora troppo frammentata,
- i produttori privati sono considerati troppo piccoli e poco disposti a strategie collaborative,
- mentre le Organizzazioni dei produttori sono considerate troppo "condizionate",
- e le cooperative troppo inefficienti.

Anche questi giudizi, raccolti dalla viva voce di alcuni commercianti da noi incontrati e aldilà delle punte più o meno polemiche, esprimono soprattutto un disagio e una difficoltà, quella di sviluppare rapporti di partenariato e di fornitura stabili e duraturi nel tempo. Quella stessa difficoltà che, in altre interviste, hanno espresso le stesse aziende agricole.

6.3 I contratti di fornitura fra produzione e commercializzazione

Si è già detto come la distribuzione moderna ambisca a sviluppare rapporti stabili con i propri fornitori, per quote significative dei loro fabbisogni,

e di come il comparto degli ortofrutticoli freschi sia considerato particolarmente strategico per la diffusione di strategie di partenariato. Oggi, nei contratti di fornitura con la GDO i prezzi di riferimento vengono fissati periodicamente (mediamente intorno alle tre volte l'anno), lasciando poi legata agli andamenti congiunturali la fissazione degli aspetti di prezzo più di dettaglio. Queste considerazioni di massima sono state naturalmente confermate dai nostri intervistati.

In sostanza, mentre i contratti di fornitura con la GDO sono una pratica ormai acquisita e diffusa, con tutte le sue limitazioni e specificità, più difficile è invece riscontrare contratti di fornitura stabili fra commercianti e produttori veneti. Come si è detto, i commercianti vedono troppi limiti nel frammentato sistema produttivo, i fornitori non sono soddisfatti delle condizioni che riescono a strappare e di conseguenza accettano sempre più a fatica gli obblighi organizzativi e commerciali a cui sono soggetti (tempi di preparazione, volumi, packaging, ecc.).

Adirittura, abbiamo potuto riscontrare che alcuni produttori, riflettendo su come superare i problemi legati ai contratti di fornitura, suggeriscono il rafforzamento dei sistemi d'asta per la vendita del prodotto finito. Vale a dire, l'essenza e la caratteristica principale di un mercato "spot", esattamente antitetico al modello di mercato "a termine" basato su rapporti di fornitura contrattualizzati. Sugli aspetti legati alle aste ritorneremo più avanti.

6.4 I costi della logistica

Quando ci si riferisce alla logistica, troppo spesso si pensa solo al trasporto e facilmente ci si dimentica della gestione della piattaforma logistica, sia essa di prima raccolta dei prodotti in provenienza dalla campagna, di lavorazione, di condizionamento o di spedizione. La gestione logistica comporta una serie di costi che possono essere riassunti sotto la voce "costi di condizionamento".

La stima dei costi logistici nella commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli è un compito assai arduo e difficile ed anche a livello nazionale non esistono analisi approfondite sull'argomento. Nelle nostre interviste agli operatori, abbiamo provato a ricostruire i loro costi logistici, utilizzando due sole macro variabili (costi di trasporto e costi di condizionamento, appunto), ed i risultati sono schematizzati nella tabella seguente.

I dati da noi raccolti indicano un valore medio dei costi logistici pari a circa un quarto del fatturato, più alto per la frutta (26%) che per gli ortaggi (22%). Nella scomposizione dei costi logistici, i costi di trasporto risultano generalmente inferiori a quelli di condizionamento.

Confrontando questi dati da noi raccolti con quelli nazionali (relativi a fonti diverse su dati 1999), si verifica subito il più alto valore del dato nazio-

nale rispetto a quello regionale. In Italia, i costi logistici pesano circa un terzo del volume d'affari della filiera ortofrutticola. La ragione, peraltro, è semplice e sta tutta alla voce "costi di trasporto"; è evidente, infatti, che la distanza media percorsa dai prodotti ortofrutticoli del nostro Mezzogiorno è molto superiore a quella percorsa dalle merci venete, visto che i grandi bacini di consumo sono grosso modo gli stessi per entrambe le produzioni (Europa del nord, Italia settentrionale) (*tab. 6.1*).

Tab. 6.1 - I costi del trasporto e della logistica nell'ortofrutta italiana (in percentuale del volume d'affari)

VENETO^a				
	Costo del trasporto	Costo del condizionamento	Costi logistici totali	Volume d'affari
Frutta	12%	15%	27%	100%
Ortaggi	10%	11%	21%	100%
Totale	11%	13%	24%	100%
ITALIA^b				
Frutta	22%	16%	38%	100%
Agrumi	18%	7%	25%	100%
Ortaggi	20%	13%	33%	100%
Totale	20%	14%	34%	100%

^aNs. indagini 2002.

^bFonti varie, 1999.

In sostanza, il dato generale qui presentato conferma l'importanza (per troppo tempo e troppo spesso trascurata...) della logistica su tutta la filiera ortofrutticola e sulla sua gestione commerciale, ma l'estrema genericità del dato non può fornire elementi utili per considerazioni più specifiche. È nostra opinione che sarebbe necessario poter disporre, per la Regione Veneto, di dati più precisi sull'intera struttura dei costi logistici sostenuti dalle imprese ortofrutticole di questa regione. Eventuali interventi pubblici di cofinanziamento, ad esempio, di strutture logistiche (piattaforme, magazzini, celle frigorifere, ecc.) o di infrastrutture logistiche per il trasporto (interporti, poli logistici intermodali, ecc.), non possono prescindere da informazioni dettagliate sulla struttura dei costi delle filiere produttive (quella ortofrutticola, nel caso particolare), soprattutto se si intende valutarne le ricadute, i vantaggi e le opportunità che tali settori potrebbero trarne.

Qui di seguito si riporta un esempio del processo di formazione del prezzo di vendita attraverso la ricostruzione dei costi di produzione, commercializzazione e logistica (*tab. 6.2*). I dati sono stati ricostruiti nel corso di un incontro con un importante produttore della provincia di Rovigo, esperto conoscitore

Tab. 6.2 - Dal produttore al consumatore: un esempio di formazione del prezzo (dati per kg di insalata, lavorata in zona di produzione e venduta presso un supermercato a 200 km di distanza)

	Voci di costo	Euro	Lire
A)	Costi e ricavi del produttore	0,37	720
B)	Costi e ricavi del commerciante (10% sul costo del prodotto)	0,04	80
C)	Costo del prodotto	0,41	800
D)	Imballi	0,18	350
E)	Facchinaggio e movimentazione prodotto	0,03	50
F)	Trasporto alla piattaforma di smistamento	0,13	250
G)	Arrivo piatt. smistamento o mercato grossista terminale	0,75	1.450
H)	Facchinaggio in piattaforma di smistamento	0,05	100
I)	Costi di piattaforma (il 20% del costo all'arrivo)	0,15	300
L)	Costo franco partenza da piattaforma	0,96	1.850
M)	Costi di trasporto da piattaforma a punto vendita	0,1	200
N)	Costo franco arrivo PDV (punto vendita)	1,06	2.050
O)	Costi e margini del supermercato (il 40% del costo all'arrivo)	0,31	600
P)	Prezzo di vendita	1,37	2.650
	Incidenza costi di trasporto sul prezzo di vendita (F + M/P)		17%
	Incidenza costi di movimentazione (E + H + I/P)		17%
	Incidenza costi logistici totali sul prezzo di vendita		34%
	Incidenza costi e ricavi degli operatori (prod+comm+distrib)		53%
	Incidenza costi materiale extra agricolo (imballi)		13%
	Prezzo di vendita/prezzo alla produzione (P/A)		+268% (1:3,7)

Fonte: ns. elaborazioni su dati indagine diretta (intervista a Renato Maggiolo, A.O.M.T. S. Bovo)

della filiera ortofrutticola regionale. I valori sono espressi al kg e sono riferiti al caso specifico di ortaggi (insalata) lavorati in zona di produzione e venduti presso un punto vendita della distribuzione moderna situato nel raggio di 200 km.

6.5 Il ruolo dei trasportatori

Nel corso dell'indagine sono state analizzate con particolare attenzione le due principali imprese venete di trasporto per l'ortofrutta, entrambe situate nel veronese.

Dalle informazioni raccolte, è possibile identificare almeno due distinti modelli strategici di comportamento:

- operatori impegnati in consegne a lungo raggio (oltre 500 km): sono quelle dirette fuori dai confini nazionali;
- operatori impegnati in consegne a medio raggio (200/300 km): sono quelle dirette verso il Nord Italia.

Alcuni aspetti della funzione logistica e di trasporto del Veneto ci sembrano di particolare interesse e qui di seguito ne riprendiamo le principali caratteristiche.

a) Piattaforme dei trasportatori.

Per quanto riguarda il prodotto di origine veneta, la merce arriva presso il trasportatore generalmente “alla rinfusa” ed è in piattaforma che si fa lo stoccaggio, il confezionamento e la preparazione dell’ordine. Tuttavia, sono in crescita quei produttori che - anche su sollecitazione dei trasportatori stessi - confezionano, etichettano e preparano i carichi presso i loro stabilimenti di prima raccolta e lavorazione.

Il prodotto ortofrutticolo proveniente da fuori regione arriva generalmente in pallet completo (è ormai sempre più diffuso l’europallet, 80 X 120 cm, su cui vanno a posizionarsi cassette 30X40 cm o 40X60 cm).

È significativa la quota di prodotti in transito presso i trasportatori che hanno già la destinazione finale definita. Si tratta di prodotti confezionati, con stoccaggio massimo di 24 ore e con trasporto fino alla piattaforma a carico del produttore. Questa è una caratteristica essenziale di efficienza per una piattaforma logistica perché permette di svolgere al meglio la funzione di *groupage* (preparazione di un carico completo per una determinata destinazione - monoclente - ma formato da pallet di diversa provenienza - multifornitore).

Non è sempre possibile però predisporre carichi completi (33 *pallet* per camion) e questo rimane l’indicatore di una difficoltà di gestione logistica comune peraltro a tutto il sistema italiano dei trasporti di ortofrutta.

b) Consegne in franco destino.

Le imprese di trasporto da noi incontrate consegnano in “franco destino”, assumendosi così le responsabilità e gli oneri di tutta la gestione logistica, dalla preparazione del carico al trasporto. Rispetto al “franco partenza”, dove il costo del trasporto è legato al rapporto distanza/volumi, il “franco destino” sposta l’attenzione sul servizio offerto. Ecco che razionalizzare, ottimizzare, integrare la logistica e le sue funzioni diventa quindi un imperativo, l’unico capace di incidere direttamente sui margini.

Ma per gestire le consegne in “franco destino” occorre un controllo stretto su tutta la catena logistica ed è necessario poter contare, ad esempio, su automezzi propri o comunque direttamente controllati dallo spedite. In Veneto, le imprese incontrate registrano una percentuale di automezzi di proprietà fra il 50% ed il 70%, e questo rappresenta una concreta evoluzione del modello di trasportatore. Nei nostri incontri, sono gli stessi uomini d’impresa intervistati che hanno giustificato questo consolidamento dell’azienda intorno al mezzo di proprietà, proprio con i vantaggi del “franco destino”.

c) Rapporti con i clienti.

I trasportatori veneti stanno diventando molto efficaci anche per le consegne alla GDO, che richiede continuità e stabilità di fornitura logistica. Quindi, il consolidamento della distribuzione moderna in questa regione è stato accompagnato da una crescita ugualmente importante delle capacità organizzative e logistiche dei trasportatori.

Ma dall'indagine sul campo abbiamo potuto riscontrare un ulteriore aspetto interessante: è stato proprio il buon livello di efficienza raggiunto dalle attività di *groupage* e di logistica dei trasportatori ad accompagnare quei produttori ortofrutticoli privati che hanno deciso di saltare progressivamente i commercianti ed i mercati all'ingrosso italiani, e di raggiungere direttamente i clienti finali sui mercati esteri.

In altri termini, gli esempi riscontrati in Veneto confermano una tendenza in atto nel sistema ortofrutticolo italiano, verso un accorciamento dei canali di commercializzazione - ossia una riduzione degli intermediari lungo la catena dell'offerta. In questo caso, tale processo è guidato dai trasportatori, che valorizzano appieno le loro accresciute capacità di gestione della piattaforma, dal condizionamento dei prodotti alla preparazione degli ordini ed al *groupage*.

d) *La "barriera" dell'Information Technology.*

Vi è un limite forte in questo processo di razionalizzazione: la barriera dell'*Information Technology*. Non è certo un problema dei soli operatori veneti, ma è un fatto che nelle imprese di trasporto stentano a diffondersi sistemi informatici per la gestione degli ordini, la preparazione dei carichi, il *tracking e tracing* delle merci (la cosiddetta rintracciabilità logistica).

Riprenderemo questo concetto più avanti, ma anche le nostre indagini confermano le difficoltà di passare quella barriera che separa la gestione logistica tradizionale dalla nuova logistica della società dell'informazione. Il trasporto ortofrutticolo è poi più arretrato di altri nell'implementazione dei sistemi informatici di gestione dei carichi e la documentazione manuale e cartacea è ancora largamente diffusa. Nel concreto dell'attività di *groupage*, ad esempio, ciò si traduce nella compilazione di fogli di carta su cui vengono scritte le diverse destinazioni (e provenienze) dei pallet ed il mestiere dell'operatore di piattaforma è proprio quello di ottimizzare i carichi a seconda delle destinazioni, riempiendo le caselle (una per ogni *pallet*) schema di carico dell'automezzo, dopo una serie di approssimazioni successive (ossia cancellature e riscritture sullo stesso foglio...).

Ma il quadro è in movimento: tutti i nostri intervistati sostengono che le imprese di trasporto stanno pensando di fare qualcosa a breve in questa direzione, mentre almeno un'impresa di trasporto da noi incontrata ha di fatto implementato un efficiente sistema informatico di gestione logistica degli ordini e dei carichi. Inutile sottolineare che solo una gestione informatizzata del trasporto e della logistica può garantire una corretta rintracciabilità lungo tutta la catena dell'offerta, dalla produzione al cliente finale. Sul tema alla moda della rintracciabilità, infatti, troppo spesso si dimentica che tra gli anelli da collegare non vi sono solo gli operatori delle filiere produttive ma vanno compresi anche tutti gli altri attori della catena di distribuzione (*supply chain*), primi fra tutti i trasportatori e gli operatori logistici.

6.6 Commercianti e trasportatori: verso il partenariato collaborativo

In termini di relazioni fra attori, abbiamo finora visto e discusso dei rapporti (spesso difficili) di integrazione a monte fra commercianti e fornitori, mentre abbiamo appena parlato delle relazioni, in forte evoluzione, fra produttori e trasportatori. Per chiudere il triangolo, occorre analizzare il rapporto fra commercianti e trasportatori e la nostra indagine nella realtà ortofrutticola veneta ci aiuta a mettere in evidenza tutto l'interesse che esso offre e le indicazioni che ne possono scaturire. Anzi, possiamo dire che l'evoluzione di queste relazioni rappresentano uno degli elementi strategici di maggior interesse da noi riscontrati.

Del resto, può non sorprendere il fatto che, in Veneto, i più interessanti processi di collaborazione stiano avvenendo a valle dei canali di distribuzione, riguardando direttamente i commercianti e gli operatori di trasporto che operano in questa regione e nell'area veronese in particolare.

Nel corso dell'indagine, infatti, abbiamo potuto riscontrare, soprattutto da testimonianze dirette, che la crescita dei principali commercianti privati impone loro importanti riorganizzazioni logistiche mentre, dall'altra parte, i trasportatori sono pronti ad integrare funzioni commerciali nelle loro tradizionali attività (fig. 6.1).

L'attività dei commercianti è sempre stata quella di selezionare i fornitori in funzione delle necessità di gamma e di volumi, sviluppare la funzione di concentrazione dei prodotti presso le loro piattaforme e/o magazzini, predisporre i carichi per le consegne ai loro clienti. Oggi, le pressanti esigenze di

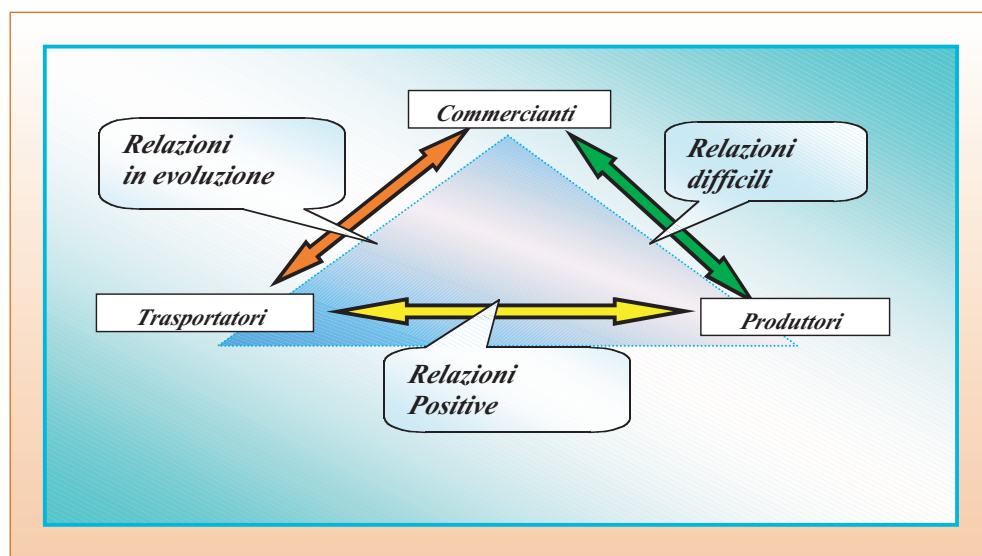


Fig. 6.1 - Rapporti fra operatori: il triangolo collaborativo

preparazione degli ordini per la spedizione (non solo gamma e volumi ma anche condizionamento, *packaging* e, soprattutto, tempi di consegna), impongono di rafforzare le tradizionali funzioni logistiche, ossia:

- razionalizzazione della gestione in piattaforma;
- razionalizzazione dei trasporti in entrata;
- razionalizzazione della preparazione dei carichi per i trasporti in uscita.

Tutto ciò si traduce, da un lato, nell'esigenza di piattaforme sempre più grandi, sia in termini di superficie coperta di lavorazione che di celle frigorifere e, dall'altro, nella necessità di sviluppare strategie di collaborazione sempre più stretta con i trasportatori. Con uno slogan, potremo riassumere dicendo: *la commercializzazione domanda logistica*.

Dall'altro lato vi è il trasportatore che, con motivazioni coincidenti a quelle appena descritte, si è trovato a percorrere un percorso di modernizzazione verso una maggiore capacità di gestione logistica, sia dei trasporti che della piattaforma; allo stesso tempo, però, la sua crescente e continua presenza sui mercati finali di sbocco, soprattutto esteri, lo hanno portato ad essere l'intermediario di riferimento per l'importatore che, in alcuni casi, lo ha considerato il suo vero e proprio agente commerciale. È naturale quindi che il trasportatore abbia cominciato ad integrare anche la funzione commerciale nelle sue attività e che si trovi, in alcuni casi, impreparato a gestirla al meglio. Ancora con uno slogan, *il trasporto domanda commercializzazione*.

Alla luce di queste precisazioni, risulta evidente un bisogno di integrazione fra le funzioni commerciali e di trasporto ed è comunque quello che abbiamo riscontrato nell'opinione degli operatori. Alcuni interessanti casi nel veronese dimostrano, infatti, come alcuni operatori dei due settori siano intenzionati a percorrere la via del partenariato per rispondere alle nuove esigenze competitive.

Del resto è comprensibile che la via della *partnership* sia più facilmente percorribile piuttosto che una completa ridefinizione organizzativa ed infrastrutturale delle rispettive imprese.

Questo appena descritto è un aspetto interessante delle evoluzioni in atto fra gli operatori del sistema agroalimentare e merita senz'altro un'attenzione particolare, sia per le sue implicazioni in termini competitivi, sia per le possibili misure di accompagnamento pubbliche che potrebbe comportare.

7. PROSPETTIVE E DIFFICOLTÀ DEI MERCATI ALL'INGROSSO

I mercati ortofrutticoli all'ingrosso in Italia stanno attraversando una profonda fase di transizione verso un nuovo "posizionamento" lungo la catena dell'offerta ortofrutticola che tenga conto delle nuove esigenze e delle nuove caratteristiche della commercializzazione. Nelle pagine precedenti ne abbia-

mo dato ampiamente conto: ci si riferisce, in estrema sintesi, a:

il progressivo accorciamento dei canali ed alla crescita delle consegne dirette alla distribuzione moderna;

la necessità di offrire nuovi servizi alle merci in transito nei mercati (controllo qualità, informatizzazione, rintracciabilità logistica, ecc.);

la necessità di sviluppare la vocazione logistica delle aree di interscambio delle merci (e quindi anche dei mercati ortofrutticoli), attraverso la creazione di aree intermodali e l'apertura a piattaforme logistiche della distribuzione moderna.

Anche i mercati veneti sono ampiamente coinvolti da queste riflessioni e le loro strategie attuali ne sono una conferma.

I punti di forza dei mercati ortofrutticoli sono sotto gli occhi di tutti: i volumi e la varietà di prodotto in transito dai mercati all'ingrosso sono ancora significativi, interessando circa il 35% dei prodotti ortofrutticoli freschi distribuiti sul territorio nazionale ed un volume di affari complessivo stimato in circa 7 milioni di euro all'anno. I mercati all'ingrosso mantengono ancor oggi il pregio di concentrare numerosi operatori grossisti in un unico luogo. Hanno così l'opportunità di creare zone logistiche agro-alimentari d'eccellenza e di favorire il dialogo con la distribuzione moderna, facendo valere alcuni importanti punti di forza, legati al loro ruolo di collegamento tra produzione e distribuzione finale.

Da questo punto di vista, i mercati all'ingrosso sono in grado di completare la gamma attraverso la concentrazione dell'offerta, di trattare volumi consistenti di merce, di rimanere un riferimento per la produzione anche grazie ad un importante ruolo di formazione del prezzo, di assicurare una rapida rotazione del prodotto.

La riorganizzazione dei mercati all'ingrosso in Italia (il cosiddetto "Piano mercati"¹⁾) comincia a dare i primi frutti e, pur con alcuni ritardi, alcuni mercati all'ingrosso si sono trasferiti – ed altri stanno per farlo - in nuove e più efficienti strutture. I casi di Padova e Verona in Veneto e di San Benedetto del Tronto, Torino, Roma e Bologna in Italia, offrono gli esempi più interessanti di riorganizzazione e di potenzialità di sviluppo (*tab. 7.1 - tab. 7.2*).

Ma sono noti anche gli altrettanto significativi punti di debolezza: i canali di commercializzazione tendono ad accorciarsi sempre di più e la GDO punta a superare tutte le varie forme di intermediazione rafforzando le consegne dirette, al punto vendita od alla piattaforma di ridistribuzione.

In sostanza, è in progressivo calo proprio l'importanza della funzione economica dei mercati all'ingrosso e si riduce contemporaneamente l'interesse per

1) Lo Stato italiano è intervenuto sulla regolamentazione e sul funzionamento dei mercati all'ingrosso con la Legge n°41 del 28.02.1986, detta Piano mercati, con la quale prefigurava la realizzazione di mercati agroalimentari di interesse nazionale regionale e provinciale, attraverso contributi finanziari a società consorziati.

Tab. 7.1 - Mercati all'ingrosso in Veneto

			Superficie m ² (.000)			Posteggi		Celle frigorifere		
	Mercati	Operatori	Totale	Coperta	% sul Tot.	N.	m ² (.000)	Num.	m ³	m ³ med
Veneto	11	984	668	222	33	534	100	100	17.135	171
Italia	154	11.512	4.808	1.493	31	8.765	755	1.804	356.047	197
Nord										
centro	95	9.006	3.411	1.159	34	6.658	552	1.093	295.697	271
Sud	59	2.446	1.397	334	24	2.107	203	711	60.350	85

Fonte: Istat 1999

Tab. 7.2 - I principali mercati all'ingrosso del Veneto (dati 2001)

Mercato	Superficie (mq)	Volumi (000 t)
Verona (5° in Italia)	130.000	430
Padova (10° in Italia)	160.000	390
Treviso (25° in Italia)	85.000	120
Mestre	78.000	47
Bassano del Grappa	15.000	40
Vicenza	54.000	35
Milano (1° in Italia)	445.000	850

Fonte: Mercati Associati

la funzione di formazione del prezzo tradizionalmente svolta dai mercati stessi.

Le scelte di riorganizzazione fin qui sviluppate hanno riguardato gli aspetti infrastrutturali e dimensionali ma raramente si è

ripensato la strategia complessiva di azione e di intervento del mercato all'ingrosso. Al grande dibattito se ospitare o meno le piattaforme logistiche della GDO all'interno dell'area mercato, ad esempio, hanno partecipato tutti, ma sono oggi rarissimi i mercati che, sul modello francese di Rungis (il più grande d'Europa), hanno deciso di convivere con aree di commercializzazione che non fossero direttamente sotto il controllo della società di gestione del mercato.

Il risultato è che oggi, in Italia, la merce in transito nei mercati all'ingrosso è prevalentemente destinata ai canali di vendita tradizionali (commercio di prossimità, negozi specializzati, ambulante), calano gli operatori di mercato, si riduce progressivamente il raggio di consegna delle merci in uscita dai mercati.

La realtà veneta, da questo punto di vista, pur nella sua variabilità, conferma le tendenze, le preoccupazioni e le speranze dell'intera rete nazionale dei mercati:

- Treviso è riuscito a darsi una sua caratteristica commerciale e di servizio che ne mette in rilievo i suoi punti forti (la qualità ed il radicamento sul territorio) e ne nasconde quelli deboli (la dimensione);
- Padova sta consolidando assai bene i vantaggi dovuti alle ristrutturazioni fatte e non si è ancora attestata l'attuale fase di crescita. Sarà interessante vedere quanto si caratterizzerà sull'*export* (in concorrenza quindi con Verona) o quanto invece punterà ad essere interlocutore privilegiato sulla distribuzione moderna;

- Verona è forse, oggi, dopo Bologna, il mercato i cui destini sono i più seguiti in Italia. Come Bologna, infatti, è impegnato in un'imponente operazione di trasferimento verso una nuova area commerciale di 700.000 mq (non tutta dedicata all'ortofrutta), sei volte più grande della vecchia e storica sede del centro cittadino.

Proprio sul mercato di Verona e sulle sue prospettive sono state dedicate delle interviste specifiche, i cui risultati principali sono riportati qui di seguito.

7.1 Il nuovo Centro Agroalimentare di Verona

Il Mercato ortofrutticolo di Verona è uno dei più importanti d'Italia - il quinto in ordine d'importanza per volumi trattati (4,3 milioni di quintali nel 2001) - ed è tradizionalmente un mercato vocato all'esportazione. Ancor oggi, la metà dei carichi in uscita sono destinati alla Germania ed ai bacini di consumo dell'Europa del Nord.

Il mercato risente, forse più di altri, delle difficoltà generali dei centri ortofrutticoli: il calo degli operatori del mercato, una produzione parcellizzata, una struttura obsoleta con le conseguenti inefficienze logistiche e di trasporto.

Il grande progetto del nuovo mercato ortofrutticolo tenta proprio di rispondere a questa duplice esigenza, di concentrazione dell'offerta e di infrastrutture logistiche. Infatti, mentre si rafforza la vocazione logistica con il nodo ferroviario interno al mercato e con la predisposizione di grandi aree logistiche, si pensa di affrontare il problema della concentrazione dell'offerta puntando a creare un sistema d'asta interno al mercato, con il chiaro obiettivo di catturare nuovi conferenti fra la fitta rete dei piccoli produttori veneti.

Ma su questi aspetti dobbiamo registrare alcune critiche forti, espresse dagli operatori veneti incontrati nel corso della nostra indagine:

- *sugli aspetti infrastrutturali*, i commercianti più vocati all'export lamentano il fatto che il nuovo mercato non permetta di valorizzare le loro esigenze logistiche: secondo loro, la nuova struttura è troppo centrata sul vecchio modello di mercato terminale, al servizio dei "clienti di prossimità" con consegne sotto i 10/20 Km;
- la scelta poi di non concedere alla distribuzione moderna la possibilità di utilizzare piattaforme logistiche all'interno del mercato ha contribuito irrimediabilmente ad allontanare la GDO dal mercato all'ingrosso. Va ricordato che già il CAAB - Centro Agroalimentare di Bologna aveva fatto la stessa scelta ed ha dovuto affrontare le medesime discussioni;
- sulla concentrazione dell'offerta veneta attraverso sistemi d'asta, va detto che la questione è, a tutt'oggi, ancora in piena evoluzione. Abbiamo potuto riscontrare alcuni giudizi positivi, soprattutto di quei commercianti che integrano totalmente la funzione produttiva, ma l'opinione più diffusa giu-

dica scarse le possibilità dei sistemi d'asta di avvicinare un numero maggiore di clienti all'offerta locale.

Ma cosa si intende per sistema d'asta? Si fa qui riferimento alle aste decrescenti, sul modello delle tradizionali aste a quadrante molto usate per alcuni prodotti (pesce, suini, fiori) e nelle zone di produzione di alcune aree dell'Europa del Nord (Bretagna e Olanda). Dopo la fissazione di un prezzo di partenza per una determinata quantità di prodotto prestabilita, si avvia un processo di riduzione del prezzo di assegnazione che può essere arrestato dal potenziale acquirente; vince l'asta il primo che interrompe la discesa del prezzo e sul quel prezzo di arrivo viene formalizzata la compravendita previo accordo di entrambe le parti.

I sistemi d'asta sono da sempre diffusi anche nel settore ortofrutticolo, presso i mercati alla produzione ma è evidente la diversità dei due casi in questione.

In modo schematico, formuliamo alcune riflessioni utili per esprimere un giudizio:

- è certo che un sistema d'asta garantisce la maggiore trasparenza del prezzo di mercato;
- è altresì vero che l'asta riduce l'importanza stessa del mercato ortofrutticolo!
- se questo sistema fosse diffuso nei mercati all'ingrosso, sarebbe infatti possibile che sul mercato restino gli operatori più piccoli e gli acquirenti più opportunisti;
- del resto, in termini di qualità, è forte il rischio che sul mercato possa rimanere l'invenduto delle aste;
- in termini di prezzo, infine, si andrebbe al ribasso ed aumenterebbero le richieste speculative dell'ultima ora.

8. STRATEGIE COMMERCIALI, INVESTIMENTI E RUOLO DELL'INTERVENTO PUBBLICO

Concludiamo questa parte del lavoro riprendendo in modo schematico alcuni commenti degli operatori commerciali incontrati su alcuni temi specifici:

a) Politiche di marchio e politiche di prezzo.

Gli operatori concordano sull'importanza del marchio ma anche sulla difficoltà di imporlo, mantenerlo e difenderlo, soprattutto dalla crescita dei marchi privati (Private labels) della Distribuzione moderna. Inutile negarlo: è ancora il prezzo la variabile chiave delle politiche commerciali.

b) Rintracciabilità.

Viene vista da tutti come l'opportunità del futuro, lo strumento di van-

taggio competitivo che avvantaggerà chi saprà farla bene. Tuttavia è ancora poco diffusa, molte imprese si stanno attrezzando e vi è molta confusione sui suoi aspetti tecnici per l'implementazione. Viene troppo spesso confusa con la gestione della qualità e non viene vista la sua funzione essenziale, che è quella di gestione delle informazioni. Sul collegamento dei vari anelli della catena dell'offerta, sono sempre state richiamate le difficoltà organizzative che vi sottendono.

c) Risorse umane e professionalità.

La professionalità e la qualità del lavoro nell'ortofrutta viene troppo spesso dimenticata e gli operatori della filiera non si sono dimenticati di ricordarcela. Anche per questo settore, c'è difficoltà in Veneto a reperire personale, anche qualificato, non solo per la gestione amministrativa e la manutenzione, ma anche per le funzioni più logistiche di trasporto e di gestione di magazzino.

8.1 Investimenti in corso

Abbiamo espressamente richiesto ai nostri intervistati se fossero impegnati nella programmazione o nella gestione di qualche importante investimento che riguardasse la loro impresa commerciale o di trasporto. Alcuni degli intervistati hanno dichiarato di essere impegnati a:

- potenziare e/o realizzare adeguate piattaforme logistiche, soprattutto nella fase intermedia del canale distributivo (commercializzazione, trasporto);
- ottimizzare la catena del freddo, attraverso investimenti strutturali;
- creare i presupposti per migliorare la circolazione e la gestione delle informazioni tra la fase della produzione e quella della commercializzazione e distribuzione, attraverso l'uso delle nuove tecnologie dell'informazione;
- spingere le aziende produttrici ad una maggiore normalizzazione (omogeneizzazione e standardizzazione) delle loro produzioni, per meglio rispondere alle esigenze dei clienti finali.

Il tema degli investimenti richiama necessariamente quello del loro finanziamento ed i commercianti privati da noi incontrati segnalano un argomento peraltro assai ricorrente, quello delle eccessive rigidità finanziarie dell'azienda privata rispetto alle imprese cooperative ed alle Organizzazioni dei produttori.

Più interessante sembra invece essere la loro considerazione di voler utilizzare al massimo la cosiddetta "Tremonti bis" (ossia di utilizzarne le agevolazioni fiscali), considerata di gran lunga più vantaggiosa di qualsiasi finanziamento pubblico.

8.2 Giudizi su questa iniziativa di ricerca e sul ruolo dell'intervento pubblico

Tutti gli intervistati hanno sottolineato il loro forte interesse per questo monitoraggio qualitativo sullo stato dell'arte e sulle esigenze concrete degli operatori veneti del sistema ortofrutticolo, dichiarandosi ugualmente soddisfatti di una metodologia di lavoro impostata sulla costituzione di un *réseau* di imprese, disegnato come un vero e proprio gruppo permanente di riflessione fra Pubblica amministrazione e società economica e produttiva.

In termini di intervento pubblico, dalla maggior parte delle interviste sembra uscire in modo assai netto la richiesta di accompagnare le strategie d'impresa attraverso interventi finanziari rivolti alla modernizzazione del sistema commerciale e logistico: in particolare, si fa riferimento alla gestione della catena del freddo ed a piattaforme di *cross-docking* (transito veloce e senza giacenza (*stock*) delle merci che hanno già una destinazione finale), ma anch'esse dotate di celle frigorifere per la sosta breve delle merci.

La tendenza in atto della ricerca di possibili *partnership* fra commercianti privati e operatori di trasporto deve essere particolarmente valutata da parte dell'ente pubblico, sia per accompagnare le migliori strategie competitive che verranno delineate, sia per evitare di finanziare o incentivare progetti doppi, inefficienti o inefficaci.

APPENDICE: GLOSSARIO DI LOGISTICA

Cahier de charge	Documento contrattuale che formalizza le esigenze del cliente nei confronti del suo fornitore, in termini di specifiche tecniche per la produzione/trasformazione del prodotto, tempi di consegna, condizioni finanziarie e termini di pagamento, ecc.
Canale di distribuzione	Sequenza di imprese che permettono, per transazioni commerciali successive, di rendere il prodotto del fornitore accessibile al consumatore finale. Il canale si caratterizza generalmente per la sua lunghezza (canale corto, canale lungo), in funzione del numero di intermediari fra il produttore ed il fornitore
Cross Docking	Passaggio di un prodotto da un magazzino o piattaforma priva di stock, che prevede il suo trattamento immediato ai fini dell'ordine e, subito dopo, la spedizione
Dégroupage	Operazione logistica di dispersione dei colli in direzione di più punti di consegna
Deposito o Ce.Di. (Centro di Distribuzione)	Superficie di stoccaggio che prepara gli ordini e consegna direttamente ai clienti. Generalmente ha caratteristiche di localizzazione regionale, in grado di controllare un determinato bacino di distribuzione
Door-to-door	(consegne "porta a porta") Organizzazione del trasporto dal punto di origine alla destinazione finale
Filiera	Insieme di attività strettamente collegate (materie prime, produzione, trasformazione, spedizione, trasporto, commercializzazione all'ingrosso ed al dettaglio), legati verticalmente per l'appartenenza ad uno stesso prodotto, od a prodotti simili, il cui obiettivo è il soddisfacimento dei bisogni del consumatore
Franco arrivo (Franco destino)	Clausola contrattuale dei documenti di trasporto riguardante le condizioni di consegna. I rischi e le spese di spedizione sono a carico del fornitore fino al destino
Franco partenza (Franco fabbrica)	Clausola contrattuale dei documenti di trasporto riguardante le condizioni di consegna. I rischi e le spese di spedizione sono a carico del cliente fin dalla partenza
GDO	Grande distribuzione organizzata. Sinonimo di "Distribuzione moderna" ed intende l'insieme dei gruppi e delle catene di distribuzione caratterizzate da punti di vendita a libero servizio.
Groupage	Operazione logistica che permette di riunire, in un solo trasporto, merci aventi la stessa destinazione ma provenienti da luoghi/trasportatori diversi
Logistics operator	L'operatore logistico, in grado di proporre soluzioni per il governo dei flussi di merci dall'origine a destinazione, scegliendo le forme più idonee di magazzinaggio e combinando in modo opportuno i mezzi di trasporto
Logistica	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'ALOG (Associazione italiana di Logistica e di supply chain management) la definisce come "l'insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che governano nelle aziende il flusso dei materiali e delle relative informazioni, dalle loro origini presso i fornitori fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti ed al servizio post-vendita"
Pallet	(o bancale) Base di legno (in genere), su cui vengono impilati i colli per facilitare le operazioni di carico, scarico e magazzinaggio. può essere a due o a quattro vie, a seconda della possibilità di essere inforcato su due lati o su tutti e quattro. le dimensioni variano molto: le ufficiali sono quelle dell'Europallet (100 x 80cm) e quelle del pallet ISO (100 x 120 cm)
Piattaforma	Superficie dove transitano le merci per essere organizzate per la consegna. Qui è possibile modificare il vettore di trasporto, le dimensioni dell'unità di scambio, aggiungere servizi materiali e immateriali. Nella piattaforma non c'è stock, il suo obiettivo è quello di permettere le operazioni di groupage e di dégroupage
Picking	composizione fisica dell'ordine (preparazione)
Provider logistico	Impresa che propone un insieme di servizi, associando al semplice trasporto anche prestazioni di stoccaggio e di gestione dei flussi, fisici ed informativi
Rottura di carico	Quando il vettore di trasporto si arresta in un magazzino o piattaforma ed il suo carico viene scaricato e ricaricato su un altro vettore
Supply chain	Visione d'insieme dei processi di produzione, trasformazione, distribuzione, commercializzazione, secondo un approccio che permette di integrare gli attori a monte ed a valle, nei vari approvvigionamenti fino al mercato finale.
Tracking and tracing	Rintracciabilità logistica. Da "to track" (tracciare) e "to trace" (ritrovare). Capacità di seguire e rintracciare, attraverso supporto informatico, una determinata unità logistica (unità di carico, pallet, cassetta, referenza) lungo tutta la catena dell'offerta (supply chain), fino agli scaffali dei punti vendita

PARTE TERZA
STRUMENTI DI CONOSCENZA
DEL SETTORE
ORTOFRUTTICOLO VENETO

ALDO BERTAZZOLI, CORRADO GIACOMINI



9. GLI STRUMENTI DI TIPO QUALITATIVO

9.1. Il *réseau* d'impresе agroalimentari

Per “*réseau d'impresе*” si intende un gruppo permanente di riflessione fra Pubblica amministrazione e società economica e produttiva, che si pone come interfaccia fra strutture amministrative e sistema delle imprese. Il *réseau* diventa così un vero e proprio tavolo di discussione, per lo scambio di opinioni e la raccolta di problemi e domande di servizio e/o di intervento espresse dagli operatori. Secondo questa definizione, che rappresenta l'obiettivo della ricerca, è stato necessario procedere, in via preliminare, alla definizione metodologica dello strumento conoscitivo che si intendeva realizzare attraverso l'analisi della bibliografia disponibile sull'argomento.

L'idea di costituire una rete stabile di operatori per monitorare in modo continuativo le loro opinioni viene sviluppata in Francia nel corso dei primi anni ottanta, dalla scuola dei sociologi dell'innovazione dell'*École des mines*. In quel caso, il *réseau* d'impresе doveva sviluppare una valutazione sull'offerta di sistemi tecnologici a sostegno delle strategie d'impresa e, allo stesso tempo, esprimere una domanda di servizi tecnologici.

Più in generale, il *réseau* d'impresе viene utilizzato per cogliere e affinare la domanda delle imprese riguardo all'intervento del sistema pubblico su alcune questioni di interesse generale, quali la domanda di infrastrutture, di poli tecnologici o logistici, di servizi reali alle imprese, di formazione e di divulgazione. Elementi, questi, che non sono tutti di pertinenza delle imprese o, comunque, non in misura esclusiva.

Nelle realtà distrettuali (distretti industriali, agroalimentari, manifatturieri, ecc.) le interazioni fra sistema pubblico e sistema delle imprese sono molto più sviluppate, anche grazie alla più limitata dimensione territoriale delle aree produttive d'intervento e, conseguentemente, del raggio d'influenza del sistema pubblico locale.

Il *réseau* diventa un fondamentale strumento di analisi ed interpretazione della domanda delle imprese proprio quando l'area territoriale di riferimento è particolarmente estesa (l'ambito regionale) e le imprese, pur appartenenti allo stesso settore di attività, non hanno occasioni formali di dialogo né di scambio di vedute e opinioni. In ragione di ciò, il servizio di intervento pubblico, attraverso il *réseau*, ha l'opportunità di raccogliere e sistematizzare le diverse istanze del sistema delle imprese, raggiungendo l'obiettivo di concentrarle intorno ad un numero contenuto di idee-guida sulle quali costruire i necessari strumenti di policy. Nel caso specifico, il *réseau* mira a organizzare una rete di testimoni privilegiati, appartenenti al sistema agroalimentare delle imprese venete. Il criterio di scelta dei testimoni, oltre che sulla loro personale capacità di visione strategica, tiene conto delle problematiche sia di filiera che di sistema.

Nel caso specifico l'organizzazione del *réseau* di imprese richiede, quindi, l'individuazione di un numero significativo di testimoni privilegiati nelle filiere e nelle aree più rappresentative del settore ortofrutticolo veneto con l'obiettivo, non di creare un campione statisticamente rappresentativo, ma di disporre di imprese che secondo i problemi individuati diventino un punto di osservazione per proposte coordinate con i tempi di possibili interventi di carattere istituzionale. Ciò significa che i testimoni privilegiati del *réseau* saranno modificati nel tempo.

Il metodo del *réseau* o del *panel* è utilizzato in Italia, e proprio per esigenze di conoscenza nel sistema agroalimentare, dall'ISMEA. In particolare, l'ISMEA con il *panel* agroalimentare intende offrire un quadro della situazione del sistema agroalimentare, relativamente all'andamento congiunturale e tendenziale dell'industria di trasformazione e della grande distribuzione alimentare (GDA). Il *panel* agroalimentare ISMEA è costituito da una campione stratificato di aziende a scelta ragionata, ottenuto da una indagine strutturale effettuata a livello regionale.

A completamento delle informazioni raccolte con le rilevazioni eseguite attraverso il *réseau* d'impresе, il gruppo di ricerca ha realizzato due *focus group* per poter interpretare meglio le problematiche del settore attraverso un confronto guidato tra operatori. Le indagini svolte attraverso questa metodologia, che si è avvalsa anche della costruzione di una banca dati relativa alle strutture e ai bilanci degli ultimi tre anni delle OP riconosciute nel Veneto e di un numero significativo di cooperative ortofrutticole, si sono rivolte, appunto, alle organizzazioni di produttori venete, alle cooperative ortofrutticole e ai commercianti all'ingrosso.

Il *réseau* d'impresе è formato al momento dalle nove OP riconosciute nel Veneto e da sei commercianti all'ingrosso, i quali sono stati anche i protagonisti di due distinti *focus group* svolti. Successivamente ai componenti del *réseau* sono stati inviati i questionari allegati (Allegato 3) che, compilati a scadenze prefissate e significative per l'andamento della campagna ortofrutticola (maggio, settembre e febbraio), permetteranno di valutarne l'andamento nel Veneto e di dare vita a un rapporto stabile tra operatori e Pubblica amministrazione, da cui trarre utili indicazioni per indirizzare l'azione regionale a favore del settore. La valutazione dei questionari sarà accompagnata da *focus group* per meglio interpretare i dati raccolti e soprattutto le problematiche sottostanti.

Secondo quanto stabilito, è stato inviato nel mese di maggio del 2002 il primo questionario ai partecipanti al *réseau*. Su diciannove imprese intervistate dodici hanno risposto e il commento dei dati raccolti è riportato nell'Allegato 4. Malgrado si tratti del primo questionario e si debba, ovviamente, scontare una fase di rodaggio, si ritiene che i primi risultati diano già una misura significativa della bontà dell'iniziativa che, in ogni

caso, per avere successo richiede disponibilità da parte degli operatori intervistati e attenzione da parte della Regione, che è l'organismo responsabile della programmazione e degli interventi nel settore.

9.2 I focus group

È noto che il *focus group* è una tecnica di ricerca di tipo qualitativo. Consiste in una discussione coordinata da un conduttore da parte di un gruppo omogeneo di sei-otto persone direttamente interessate al tema oggetto della discussione.

I principali obiettivi del *focus group* sono:

- realizzare un confronto tra operatori del settore ortofrutticolo, per sviscerare le problematiche connesse a questo settore relativamente al Veneto;
- costruire uno strumento che possa fornire indicazioni operative in tempi brevi, per prendere decisioni tempestive di strategie, interventi, ecc. Questo strumento può essere inteso come sostitutivo o aggiuntivo rispetto ad altre tecniche di indagine come i classici studi di settore, i quali comportano normalmente tempi molto lunghi;
- ottenere una serie di input che consentano di interpretare e leggere nel modo più obiettivo possibile i risultati di indagini quantitative sullo stesso settore.

Un coordinatore specializzato nelle dinamiche di gruppo anima il dibattito, stimola gli interventi e analizza le diverse posizioni, le motivazioni, le resistenze del gruppo nei confronti dei temi affrontati. Il dibattito deve essere integralmente trascritto o registrato e successivamente analizzato nei contenuti. Da tenere presente, a parte l'evidente utilità di tale metodo di ricerca, che i risultati della discussione non sono da considerare statisticamente significativi¹.

Come sopra ricordato, nei primi mesi del 2002 sono stati effettuati, due focus group guidati dal dott. Franco Torelli, consulente di marketing agroalimentare, la cui sintesi è pure riportata in allegato (Allegati 5 e 6).

La metodologia dei *focus group* ha permesso di cogliere con immediatezza molti aspetti e problemi del settore analizzato, senza dover ricorrere ad analisi quantitative delle problematiche strutturali e congiunturali in atto.

1) Krueger, R.A. (1988), Focus group: a practical guide for applied research, Newbury Park, CA.

10. UNA BANCA DATI PER IL COMPARTO ORTOFRUTTICOLO VENETO

La costruzione di una banca dati relativa alle imprese che operano nel comparto ortofrutticolo² ha avuto tre obiettivi fondamentali. Il primo è rappresentato dalla creazione di un "deposito di conoscenze", a disposizione sia dell'ente pubblico, sia degli operatori del settore. Il secondo obiettivo è rappresentato dalla produzione di elaborazioni standard di tipo quantitativo, che consentano all'Osservatorio di monitorare lo "stato di salute" del comparto nel Veneto.

Un terzo obiettivo, meno diretto ma non per questo meno importante, si origina dal fatto che la costituzione e l'aggiornamento di una banca dati si basano sulla creazione di flussi continui di informazioni fra i vari soggetti coinvolti. La banca dati diviene così l'occasione, ma anche il banco di prova, per un rafforzamento dei rapporti di collaborazione e di partecipazione fra chi detiene la banca dati (in questo caso VenetoAgricoltura) e coloro che forniscono i dati primari e che, al tempo stesso, si propongono come potenziali utilizzatori e beneficiari della banca dati.

Nel processo di creazione di questo "deposito di conoscenze" i passi da compiere sono sostanzialmente tre:

- analisi delle esigenze informative;
- analisi delle fonti di informazione;
- progettazione e realizzazione della banca dati.

Gli aspetti ad essi relativi verranno trattati nei paragrafi successivi.

10.1 Analisi delle esigenze informative

Le esigenze informative finalizzate allo studio relativo alla capacità di lavorazione, trasformazione e conservazione delle strutture operanti nel settore ortofrutticolo derivavano essenzialmente dalla necessità di descrivere adeguatamente i seguenti aspetti:

- aspetti strutturali;
- solidità economica e finanziaria delle imprese;
- sistema di relazioni clienti-fornitori;
- implementazione dei programmi operativi;
- innovazione tecnologica ed adeguamento organizzativo (qualità, logistica).

2) Il campo di interesse della banca dati potrebbe essere esteso in una seconda fase all'intero settore agroalimentare del Veneto, una volta effettuati le verifiche e gli adattamenti del caso.

10.2 Analisi delle fonti informative

La ricognizione delle fonti informative esistenti ha evidenziato come per molti dei suddetti aspetti non esista una base informativa sufficientemente strutturata. Ciò ha indotto il gruppo di lavoro ad avviare un'indagine ad hoc, per la raccolta di dati primari, relativi agli aspetti strutturali, ai processi di innovazione tecnologica ed organizzativa ed al sistema di relazioni clienti-fornitori. I dati desunti da tale indagine, condotta a campione su una ventina di strutture, sono stati successivamente fatti confluire nella banca dati.

Per quanto concerne il tema relativo alla solidità economica e finanziaria delle imprese, la fonte informativa prescelta è rappresentata dai bilanci delle società che operano nel settore. Detti bilanci sono anch'essi confluiti nella banca dati.

Per le società cooperative riconosciute come organizzazioni di produttori (OP) ai sensi del regolamento (CE) n. 2200/96, si poneva infine la questione dell'acquisizione e della implementazione dei dati relativi ai programmi operativi. Tali dati sono stati acquisiti e sono oggetto di analisi in altro capitolo. Tuttavia, la continua evoluzione della normativa applicativa e le conseguenti evoluzioni nella natura e nelle caratteristiche dei dati stessi ha reso per il momento pressoché impossibile la loro strutturazione all'interno della banca dati.

10.3 Progettazione e realizzazione della banca dati

Tradizionalmente, nella fase di progettazione di una banca dati il problema più rilevante era rappresentato dalla necessità di strutturare in modo rigido la banca dati stessa, per rendere più agevoli le elaborazioni dei dati. Superate le problematiche computazionali, grazie alle capacità di immagazzinamento dati e di calcolo degli attuali calcolatori, oggi le difficoltà maggiori derivano, generalmente, da due fattori:

- il rischio di accumulare nella banca dati un eccesso di informazioni, rispetto alle capacità d'uso dei potenziali utenti;
- il rischio che l'unità deputata alla gestione ed all'aggiornamento della banca dati non sia sufficientemente strutturata o non abbia le competenze per portare avanti il proprio compito, con il risultato di condurre la banca dati ad una rapida obsolescenza e, quindi, ad una vanificazione degli sforzi iniziali.

Ovviamente, i suddetti fattori di rischio sono fra loro collegati e per tali motivi si preferisce in genere, così come in questo caso specifico, realizzare banche dati relativamente "leggere", facilmente ristrutturabili, che consentano un adattamento dinamico dei loro contenuti e delle loro modalità di utilizzo.

Tenendo conto di tale indirizzo, nonché delle fonti informative disponibili, la banca dati è stata strutturata secondo uno schema molto semplice, che può essere visualizzato come segue (*fig. 10.1*):

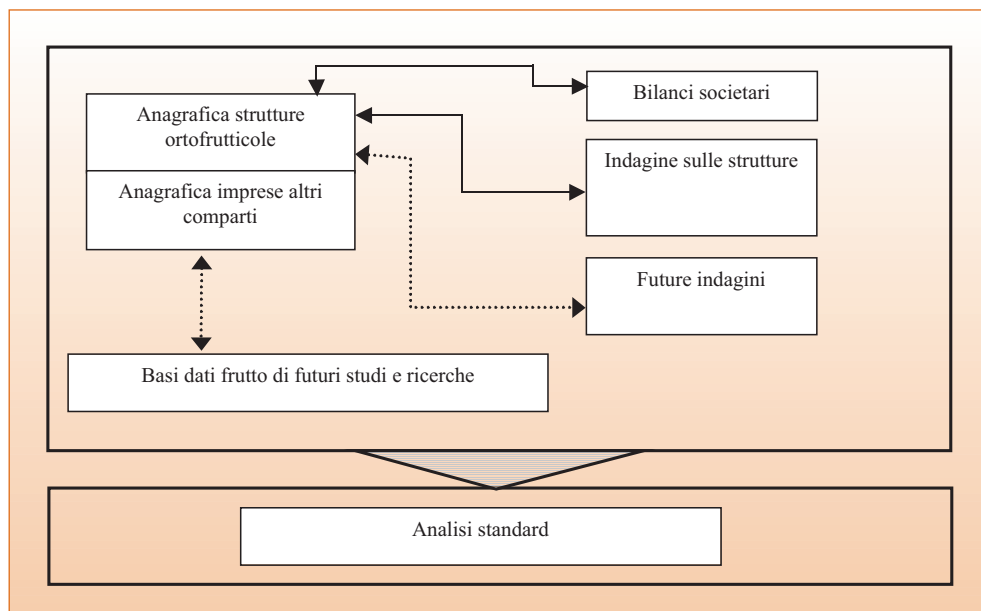


Fig. 10.1 – Schema strutturale della banca dati

Per quanto concerne i contenuti della banca dati, ossia il primo riquadro dello schema, le parti attualmente realizzate sono quelle relative all'anagrafica delle strutture che operano nel settore ortofrutticolo, ai bilanci societari ed all'indagine sulle strutture. In particolare, i dati anagrafici costituiscono l'ossatura della banca dati, poiché rappresentano un perno relativamente stabile, al quale di volta in volta possono essere incernierate le altre informazioni che si sono rese e si renderanno via via disponibili³.

Come mostra chiaramente il capitolo 1, i bilanci societari costituiscono una fonte informativa fondamentale per il monitoraggio del comparto. Dal punto di vista del processo di creazione della banca dati, tuttavia, ciò che è più rilevante è il fatto che tale fonte informativa presenta le seguenti caratteristiche:

- elevatissima standardizzazione delle informazioni: i bilanci delle società sono redatti in base al codice civile ed il contenuto delle singole voci è chiaramente definito. Inoltre, i bilanci societari hanno tutti la medesima

3) In questo senso, una anagrafica semplice e ben strutturata risulta essere una condizione necessaria affinché la banca dati possa essere oggetto di quell'adattamento dinamico, di cui si diceva precedentemente.

struttura, indipendentemente dal comparto produttivo cui fanno capo le imprese di volta in volta considerate. Ciò rende possibile un'immediata estensione delle procedure analitiche definite nel corso dello studio anche alle imprese degli altri comparti del sistema agroalimentare veneto;

- necessità di reiterare il processo di raccolta delle informazioni almeno una volta all'anno. Tale attività presenta un costo organizzativo molto elevato, ma consente di mantenere sempre produttiva ed attuale l'analisi del comparto.

L'indagine relativa alle strutture del comparto ortofrutticolo, oltre a fornire uno spaccato⁴ relativamente a tali imprese, costituisce un bell'esempio di come la banca dati possa integrare, valorizzandole, informazioni che provengono da fonti, che hanno origini e caratteristiche differenti. L'indagine sulle strutture, in particolare, era finalizzata prevalentemente alla realizzazione di uno specifico studio e ben difficilmente potrebbe essere reiterata ogni anno. Inoltre, l'emergere di nuove problematiche potrebbe suggerire in futuro di realizzare un'indagine su aspetti del comparto ortofrutticolo in tutto o in parte differenti. Ciò evidenzia quindi come questa fonte informativa abbia caratteristiche opposte a quelle precedentemente evidenziate, con riferimento ai bilanci societari. In questo caso, infatti, siamo in presenza di una fonte i cui flussi informativi non sono a cadenza fissa ed hanno contenuto variabile. Ciò non di meno, l'inserimento della stessa nella banca dati è fondamentale, sia per analizzare congiuntamente le informazioni attualmente disponibili, indipendentemente dalla loro origine, sia per poter monitorare i fabbisogni informativi più rilevanti.

La scelta di dare alla banca dati una struttura "leggera", facilmente modificabile, ha degli effetti anche sulle modalità di utilizzazione della banca stessa. In sostanza, si è fatto riferimento a due profili utente:

- l'utente esperto, in grado di elaborare autonomamente i dati, non solo sulla base delle sue conoscenze informatiche, ma anche sulla base di una precisa conoscenza dei contenuti delle variabili (metainformazioni);
- l'utente base, che utilizza le procedure di elaborazione predefinite, per estrarre i dati relativi alle imprese o ai comparti da lui definiti. I dati così estratti sono dati grezzi, che debbono essere successivamente inseriti in un foglio di calcolo, che provvede automaticamente alla realizzazione di una serie di prospetti informativi standardizzati.

In questo modo, la gran parte delle procedure di elaborazione è rimasta "esterna" rispetto alla banca dati⁵, che ha così mantenuto una notevole elasticità strutturale ed una maggiore facilità di consultazione.

4) Le risultanze di tale indagine sono presentate nel capitolo 1 di questo stesso lavoro

5) Come visualizzato anche dallo schema a pagina strutturale della banca dati.

10.4 Le analisi standard

Le elaborazioni prodotte automaticamente dal connubio “banca dati + foglio di calcolo” sono organizzate in diversi prospetti, organizzati in funzione della fonte informativa utilizzata e delle finalità cognitive perseguite.

In linea generale, possiamo distinguere cinque tipologie di prospetti, le cui strutture e finalità vengono di seguito specificate:

a) Analisi relative alla situazione economica e patrimoniale di singole imprese, elaborate sulla base dei bilanci contabili.

I prospetti che ricadono in questa tipologia si propongono di fornire gli elementi di base per poter sviluppare una valida analisi di bilancio. A tal fine viene presentata anzitutto una riclassificazione sintetica delle voci dello stato patrimoniale e del conto economico, nonché una serie di indicatori, selezionati fra quelli di più comune utilizzo, secondo i criteri di essenzialità ed immediatezza delle informazioni da questi rilasciate. Gli stessi dati sono riportati anche in termini percentuali, in rapporto al totale dell'attivo (le grandezze dello stato patrimoniale) o al totale dei ricavi (quelle del conto economico). Come è noto, infatti, tale modalità di espressione consente:

- una visione più immediata della composizione degli impieghi e delle fonti ed il conseguente apprezzamento dell'esistenza di un equilibrio o di uno squilibrio nella struttura patrimoniale e finanziaria dell'azienda;
- una valutazione dell'incidenza di ciascuna delle diverse fonti di ricavo e di costo sulla performance dell'azienda.

Per le imprese cooperative che sono riconosciute quali Organizzazioni di produttori ai sensi del regolamento (CE) n. 2200/96 è riportata infine una serie di indicatori, che puntano ad evidenziare la capacità aggregativa manifestata dalla OP e, di conseguenza, l'apprezzamento delle aziende socie circa l'efficacia delle azioni svolte dalla OP stessa. Per le stesse imprese è riportata inoltre la serie di indicatori, definita nelle linee guida del MIPAF e tesa a verificare la rispondenza delle imprese ai requisiti necessari per il riconoscimento come OP.

b) Analisi relative alla situazione economica e patrimoniale delle imprese che ricadono in un comparto produttivo o che costituiscono un sottoinsieme dello stesso.

L'obiettivo informativo di queste elaborazioni è quello di permettere un'analisi di bilancio, al fine di valutare lo stato di salute dell'azienda-settore. Esse hanno perciò per oggetto non una singola impresa, ma un gruppo di imprese, definito di volta in volta dall'utente della banca dati. La significatività e la rappresentatività del gruppo di aziende considerate sono legata alla completezza della banca dati e, quindi, al continuo lavoro di arricchimento e di aggiornamento della stessa.

Fatte salve queste avvertenze, l'analisi proposta ripercorre lo sviluppo già delineato in merito alle analisi relative alle imprese considerate singolarmente.

te. Una particolare cura, tuttavia, è dedicata ad evidenziare quegli elementi, che meglio possono concorrere ad una valutazione approfondita dell'evoluzione strutturale e congiunturale del settore ortofrutticolo locale. In particolare, si punta ad evidenziarne:

- l'espansione o la contrazione economica;
- le dinamiche strutturali e di investimento in atto;
- la redditività delle attività di produzione e/o di commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli.

c) Analisi comparate, volte ad evidenziare la situazione di singole imprese, rispetto all'andamento generale del comparto.

I dati esposti pongono in costante relazione i dati di una singola impresa a quelli medi di un gruppo di imprese di riferimento, definito dall'utente della banca dati. La finalità è quella di agevolare una valutazione corretta e completa della situazione aziendale, che non prescinda dalla considerazione di come l'impresa si posiziona rispetto alle altre unità operanti nel medesimo comparto produttivo, per quanto riguarda sia le caratteristiche strutturali ed economiche, sia le relative dinamiche.

d) Analisi relative alle strutture produttive, elaborate sulla base della indagine strutturale.

Il prospetto fornisce gli elementi informativi di base, relativi alle imprese interessate dall'indagine sulle strutture di lavorazione, trasformazione e conservazione dei prodotti ortofrutticoli⁶. In particolare, i dati riportati consentono di caratterizzare il gruppo di imprese cui di volta in volta si fa riferimento nell'analisi, evidenziandone i dati relativi alle caratteristiche strutturali, all'impiego di manodopera ed ai prodotti lavorati e commercializzati.

e) Analisi di intersezione.

Esse sono finalizzate a cogliere le interrelazioni esistenti fra la situazione economica e finanziaria (desunta dal bilancio) e l'assetto strutturale, tecnologico e commerciale delle imprese (desunto dall'indagine diretta)

In linea generale, le elaborazioni proposte in questi prospetti puntano ad evidenziare l'assetto strutturale ed operativo delle imprese. Ogni qual volta è possibile, vengono proposti congiuntamente i dati relativi alle dimensioni sia fisiche, sia economiche delle diverse grandezze di volta in volta considerate. Così, ad esempio, il prospetto relativo all'impiego di manodopera, riporta, accanto al numero di addetti, distinto per categoria, il dato relativo al costo della manodopera stessa. La finalità è ovviamente quella di fornire una visione più complessiva dei dati esposti, nonché di verificare la congruenza fra gli stessi.

⁶) Questo prospetto riporta i dati delle strutture per le quali si dispone sia delle informazioni desunte dall'indagine strutturale, sia dei valori desunti dai bilanci aziendali. Per tale motivo la numerosità delle imprese rappresentate nei prospetti non coincide necessariamente con la numerosità dei casi osservati quando si considerino separatamente le due fonti.

10.5 I flussi informativi

La vitalità e l'utilità di una qualsiasi banca dati sono legate alla manutenzione della stessa ed alla capacità, da parte del gestore, di creare e di mantenere attivo un sistema di flussi informativi, che vede tutti i soggetti coinvolti partecipare in un'ottica cooperativa, finalizzata al raggiungimento di un obiettivo comune.

L'esperienza maturata nella fase di progettazione e di realizzazione della banca dati non è sotto questo profilo particolarmente significativa. Da una parte, la maggiore attenzione, ma anche la diffidenza, che caratterizzano l'atteggiamento dei diversi soggetti nei confronti di nuove iniziative, dall'altra gli inevitabili dubbi ed incertezze nella definizione dei contenuti da convogliare nella banca dati, danno luogo generalmente alla realizzazione di flussi informativi non sempre adeguatamente strutturati, spesso informali. A tale regola non ha fatto eccezione neppure la banca dati descritta nei paragrafi precedenti. Tuttavia è evidente come sia necessario superare tale stato di precarietà.

Una volta completato lo studio iniziale e definito perciò un set di dati e di informazioni che devono essere stabilmente inclusi nella banca dati, giunge infatti il tempo di procedere ad una formalizzazione delle procedure di realizzazione dei suddetti flussi informativi.

Sulla base dell'esperienza specifica maturata e affinché tale lavoro abbia successo, è tuttavia bene precisare come sia necessario intraprendere una serie di azioni, che vedono come attori il gestore della banca dati, il mondo delle imprese ortofrutticole, le istituzioni di riferimento. In particolare, le azioni cui si fa riferimento possono essere articolate secondo il seguente schema:

- 1) *Azioni ad opera del gestore della banca dati.*
 - a) Definizione precisa delle responsabilità in merito alla gestione della banca dati e dei relativi flussi informativi;
 - b) Individuazione di risorse stabili;
 - c) Specificazione dei progetti relativi allo sviluppo della banca dati, in merito, in particolare, ai seguenti aspetti:
 - i) Copertura (numero di imprese del comparto ortofrutticolo di cui si intendono inserire i dati);
 - ii) Approfondimento (cadenza con la quale si intende reiterare l'indagine sulle strutture o con la quale si intendono realizzare nuove indagini);
 - iii) Ampliamento (estensione delle rilevazioni ad altri comparti produttivi).
- 2) *Imprese.*
 - a) Definizione ed esplicitazione dell'atteggiamento reale (non rituale) da assumere nei confronti della fornitura dei dati;
 - b) Indicazione delle responsabilità nella fornitura dei dati;
 - c) Inserimento della banca dati fra le fonti da utilizzare nelle analisi relative al

posizionamento strategico dell'impresa nell'ambito del comparto.

3) Istituzioni di riferimento.

a) Definizione di un indirizzo politico forte, relativo all'attuazione degli interventi sulla base di criteri oggettivi, misurabili attraverso indicatori già oggi contenuti o che potranno essere contenuti in futuro nella banca dati.

Tali passaggi costituiscono certamente la premessa necessaria ad assicurare la funzionalità futura della banca dati. Tuttavia, il loro significato è assai più rilevante. Essi costituiscono, infatti, un passaggio nel più ampio processo di creazione di un sistema ortofrutticolo veneto, nel quale le imprese e le istituzioni si rapportano fra loro con un atteggiamento propositivo e collaborativo, condividendo, attraverso la banca dati, le risorse cognitive necessarie per la definizione di strategie che assicurino lo sviluppo dell'intero sistema.

ALLEGATO N. 1

QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE DELLE STRUTTURE DI LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DEI PRODOTTI ORTOFRUTTICOLI

Quadro 1 - Dati generali

TIPO DI SEZIONE PRIVATA <input type="checkbox"/> COOPERATIVA <input type="checkbox"/> ALTRO <input type="checkbox"/>			ANNO DI COSTRUZIONE <input type="checkbox"/> FINO AL 1960 <input type="checkbox"/> DAL 1961 AL 1970 <input type="checkbox"/> DAL 1971 AL 1990 <input type="checkbox"/> DAL 1961 AL 1990 <input type="checkbox"/> DAL 1991 AL 1995 <input type="checkbox"/> DOPO IL 1990		
ANNO DI ESCLUSIONE DELL'ULTIMA RISTRUTT. TECNOLOGICA [][][][][]			ANNO DI APPROV. DELL'ULTIMO CONTRIBUTO COMUNITARIO [][][][][]		
NUMERO DEGLI STABILIMENTI IN REGIONE _____			DI PROPRIETÀ <input type="checkbox"/> NON DI PROPRIETÀ <input type="checkbox"/>		
NUMERO DEGLI STABILIMENTI FUORI REGIONE _____			DI PROPRIETÀ <input type="checkbox"/> NON DI PROPRIETÀ <input type="checkbox"/>		
SI EFFETTUANO ATTIVITÀ PER CONTO TERZI?					
NO <input type="checkbox"/>		SI <input type="checkbox"/>		PER SOLA CONSERVAZIONE DI <input type="checkbox"/> → PERCENTUALE _____ % SUL TOTALE PRODOTTO	
SI UTILIZZANO CELLE FRIGORIFERE IN CONTO TERZI?					
NO <input type="checkbox"/>		SI <input type="checkbox"/>		→ MC. _____	
SOLO PER GLI IMPIANTI COOPERATIVI (CON RIFERIMENTO ALL'ANNO RILEVATO)					
NUMERO SOG. COMPRESI IN REGIONE N. _____		NUMERO SOG. FUORI REGIONE N. _____		NUMERO ALTRI SOG. IN REGIONE N. _____	
NUMERO SOG. FUORI REGIONE N. _____		NUMERO ALTRI SOG. FUORI REGIONE N. _____		_____	

Quadro 2 - Strutture

CAPACITÀ COMPLESSIVA DI FRIGDCONSERVAZIONE (ESCLUSO IL RIUTILIZZO) MC. [][][][][][]	
PRESENZA DI LABORATORI ANALISI: TERRENI <input type="checkbox"/> RESIDUI <input type="checkbox"/> ALTRO <input type="checkbox"/>	
SI EFFETTUANO PREPARAZIONI DI PRODOTTI MISCELATI IV e V GAMMA (INSALATE MISTE, MINISTRON DI VERDURE, ECC.)? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
SE <input checked="" type="checkbox"/> SI, CAPACITÀ DI LAVORAZIONE L/ORA _____	

Quadro 3 - Addetti

FAMILIARI N. _____ DIRIGENTI E IMPIEGATI FISSI N. _____ OPERAI FISSI N. _____ OPERAI AVVENTORI N. _____
 NUMERO TOTALE LAVORATORI COMUNITARI _____ NUMERO TOTALE LAVORATORI EXTRA-COMUNITARI _____

DISTRIBUZIONE MANODOPERA NEI MESI DELL'ANNO

MESE	GIORNATE LAVORATE DA PERSONALE FISSO	ORE LAVORATE DA AVVENTORI	MESE	GIORNATE LAVORATE DA PERSONALE FISSO	ORE LAVORATE DA AVVENTORI
GENNAIO			LUGLIO		
FEBBRAIO			AGOSTO		
MARZO			SETTEMBRE		
APRILE			OTTOBRE		
MAGGIO			NOVEMBRE		
GIUGNO			DICEMBRE		
TOTALE					

Quadro 4 - Prodotti trattati

PRODOTTO	APPROVVICINAMENTO		SEBECCHI		ALTRE INFORMAZIONI	
	fonti/abete	modalità	%	tipo	%	%
Pesche		da soci conferenti in regione		consorzio di grado superiore al primo		
Mazzarine		da soci conferenti fuori regione		mercato confederato alla produzione		A) TRASPORTI prodotto trasportato su gomma
Perecchie		acquistati su mercati in regione		mercato confederato all'ingrosso		consigne affidate su camion di proprietà
Pere		acquistati su mercati fuori regione		altri centri ortofruticoli		consigne affidate con imprese di trasporti locali
Miele		acquistati all'ingrosso da paesi U.E.		industrie alimentari di proprietà		consigne affidate con imprese di trasporti nazionali
Albicocche		acquistati all'ingrosso da paesi extra U.E.		industrie alimentari sul mercato		consigne affidate con imprese di trasporti estere
Suolme		provenienti da aziende agricole di proprietà		distribuzione organizzata		consigne dove l'impresa di trasporto è controllata dal cliente
Ciliegie		Totale	100%	mercato all'ingrosso		consigne in franchigia
Fragole				mercato all'ingrosso		
Acidonia				distribuzione al consumo		
Agumi				catena (distribuzione e consumo)		
Frutta esotica				altri operatori (non AGEA ecc.)		
Uva da tavola				paesi extra UE/UE		B) MARCHE IDENTIFICAZIONE E CERTIFICAZIONE prodotto venduto con marchio proprio commerciale
Frutti di bosco				paesi extra UE/UE		prodotto venduto con marchio del cliente (ex marchio della GDO)
Banane						prodotto venduto con marchio Di certificazione
Altra frutta						di cui: prodotto certificato biologico
Meloni						prodotto certificato di lotta integrata
Concomeri						prodotto certificato di origine e specie (Dop, Igp, m.c. coltivate)
Pomodori						prodotto con alta certificazione di prodotto
Patate						
Cipolle						
Asparagi		il prodotto conferito è:	%			C) MISCELATI DI CEREALIZZAZIONE
Legumi		commerciale				prodotto consegnato sfuso
Altri ortaggi		magliata e disciplinate prod. integrata				prodotto consegnato confezionato/veicolato
Fiori di		biologico				prodotto consegnato prezzato
Totale	0	Totale	100%	Totale	100%	prodotto quarto gamma

Quadro 5 - Certificazioni e organizzazione aziendale

L'IMPRESA E' IN POSSESSO	NO	SI	IN CORSO DAL
DELLA CERTIFICAZIONE HACCP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
DELLA CERTIFICAZIONE UNI EN ISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
DELLA CERTIFICAZIONE EMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

L'IMPRESA HA PROGRAMMATO PER I PROSSIMI ANNI INVESTIMENTI FINALIZZATI A RIORGANIZZARE / INNOVARE

I PROCESSI PRODUTTIVI (impianti, frigoriferi, ecc.)	NO	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
I PRODOTTI (p.e. IV gamma)	NO	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
LA RETE COMMERCIALE	NO	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
L'ATTIVITA' PROMOZIONALE	NO	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
L'ATTIVITA' LOGISTICA	NO	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>

Quadro 6 - Impianti

A) LINEE DI LAVORAZIONE DEL PRODOTTO			C) LINEE DI CONFEZIONAMENTO DEL PRODOTTO		
RIBALTA CASSE	NUM.		RAPID PACK	NUM.	
RIBALTA BINS	NUM.		RIEMPICASSE	NUM.	
VASCA DI PRELAVAGGIO	NUM.		RIEMPI BINS	NUM.	
TAVOLI DI CERNITA	NUM.		PESATRICI	NUM.	
CERNITA CON STRUMENTAZIONE A FIBRE OTTICHE	NUM.		BOLLINATRICI	NUM.	
SPAZZOLATRICI	NUM.		VASSOIATRICI	NUM.	
CALIBRATRICI MECCANICHE	NUM.		CONFEZIONATRICI RETINATRICI	NUM.	
CALIBRATRICI A PESO	NUM.		REGGETTATRICI O AVVOLGIRETE	NUM.	
CALIBRATRICI OTTICHE (COLORE)	NUM.		PALLETIZZATORI AUTOMATICI	NUM.	
POTENZIALITA' ORARIA	Q.LI		D) TRASPORTI		
POTENZIALITA' GIORNALIERA	Q.LI		CARRELLI CON MOTORE ELETTRICO	NUM.	
B) IMPIANTI PER LA CONSERVAZIONE E LA MATURAZIONE			CARRELLI CON MOTORE A SCOPPIO	NUM.	
			TRANSPALLETS ELETTRICI	NUM.	
CELLE IN ATMOSFERA CONTROLLATA	N.	MC.	AUTOMEZZI FRIGORIFERI	NUM.	
CELLE IN REFRIGERAZIONE NORMALE	N.	MC.	AUTOMEZZI NON REFRIGERANTI	NUM.	
<i>di cui in assorbimento di etilene</i>	N.	MC.	SUPERFICIE COPERTA	MQ.	
HYDROCOOLER E/O VACUUMCOOLER	N.	MC.	SUPERFICIE SCOPERTA	MQ.	
ALTRI IMPIANTI DI PRE-RAFFREDDAMENTO	N.	MC.	TOTALE SUPERFICIE	MQ.	

ALLEGATO N. 2

PROSPETTO DI ANALISI STANDARD DEL SETTORE ORTOFRUTTICOLO

Questo prospetto di analisi del settore è stato effettuato elaborando i dati presenti nella banca dati relativa alle imprese che operano nel comparto ortofrutticolo. Esso segue una struttura dove vengono innanzitutto presentati: uno schema di riclassificazione di stato patrimoniale, uno schema di riclassificazione di conto economico ed una selezione di indici di analisi bilancio. In questo caso l'elaborazione non è riferita ad una sola impresa tra quelle inserite in banca dati, ma si riferisce al complesso delle imprese che ricadono nel gruppo oggetto di analisi.

Tale gruppo comprende solo le aziende presenti in banca dati per tre anni consecutivi ed aventi in comune il settore di attività e la natura giuridica. La significatività e la rappresentatività del gruppo di aziende di volta in volta considerate sono legate alla completezza della banca dati e, quindi, al continuo lavoro di arricchimento e di aggiornamento della stessa.

Entrando nel merito delle elaborazioni, si sottolinea come i valori riportati per ogni voce di bilancio rappresentino la media dei valori assunti dalle stesse voci nei casi considerati. L'obiettivo informativo è quello di permettere una valida analisi di bilancio, al fine di valutare lo "stato di salute" dell'"azienda-settore".

I valori vengono riorganizzati e presentati in due schemi di riclassificazione sintetica: uno riferito allo stato patrimoniale ed uno riferito al conto economico.

Successivamente viene proposta una serie di rapporti indicativi per l'analisi di bilancio: tali rapporti sono calcolati sulla base degli aggregati riclassificati. La selezione di indici proposta corrisponde ad una scelta, basata sui criteri di essenzialità ed immediatezza dell'informazione fornita, tra gli indici di uso più frequente nell'analisi di bilancio.

L'obiettivo di questo prospetto è quello di fornire elementi utili per formulare una valutazione approfondita del settore ortofrutticolo locale, in particolare arrivare a definirne:

- l'espansione o la contrazione economica;
- le dinamiche strutturali e di investimento in atto;
- la redditività dell'attività di produzione e/o commercializzazione di prodotti ortofrutticoli.

I dati utili a sviscerare il primo di tali punti sono presentati nella tabella 1. Allo scopo di evidenziare la crescita o il declino del settore viene preso come indicatore di riferimento il valore della produzione ortofrutticola totale ed il layout dello schema punta ad evidenziarne la tendenza. Indicazioni sull'evoluzione vengono fornite sia dall'accostamento dei valori registrati in ciascuno degli esercizi considerati, sia dal calcolo di due misure sintetiche: la variazione complessiva registrata nell'intervallo temporale considerato ed il tasso

di variazione medio annuo. Una volta stabilito il segno dell'andamento di settore, il confronto della dinamica del valore di produzione totale con la dinamica con del valore di produzione medio per azienda aiuta ad evidenziare ed a "pesare" eventuali fenomeni di concentrazione produttiva.

La tabella 2 fornisce invece utili indicazioni sulle relazioni tra le tendenze economiche che interessano il comparto e tendenze di investimento. Vengono prese come variabili di riferimento: i ricavi di vendita, i costi ed il valore delle immobilizzazioni e, come nella tabella precedente, lo schema della elaborazione punta ad evidenziare le evoluzioni delle grandezze nel tempo. Così strutturata la tabella evidenzia l'eventuale presenza di processi di ristrutturazione tra le aziende del settore ed inoltre ne suggerisce le possibili cause ed i possibili effetti.

Lo schema 3 ha una funzione informativa di approfondimento delle tendenze di investimento a medio lungo termine, evidenziando verso quali tipi di impiego si indirizzano le risorse delle imprese locali. Oltre ad evidenziare un eventuale consolidamento delle scelte di immobilizzo o un "cambiamento di rotta", il layout della tabella permette anche di valutarne anno per anno la composizione. Entrambi questi aspetti vengono descritti in forma più sintetica ed immediata dal grafico "Composizione degli immobilizzi" (*fig. 1*).

La tabella 4 evidenzia le dinamiche relative all'economicità del settore. Essa pone infatti a confronto l'evoluzione dei ricavi con l'evoluzione dei costi ed i dati in essa presentati possono essere ragionevolmente interpretati come indicativi solo di fasi congiunturali positive o negative. La medesima tabella propone anche dati utili a definire la composizione dei costi dell'azienda e come questa si modifichi negli esercizi considerati. Vengono infatti presentate le variabili: costi per materia prima, costi per servizi e spese e costi per personale.

I grafici presentati successivamente nel prospetto sono tutti riferiti a dati contenuti nella tabella 4 e puntano ad evidenziare:

1. grafico "Situazione delle vendite": presenta, in una visione estesa a tutti gli esercizi considerati, il volume di vendita mediamente registrato dalle aziende del settore (*fig. 2*);
2. grafico "Andamento annuale delle vendite del settore": evidenzia la variazione percentuale annua dei ricavi di vendita (*fig. 3*);
3. grafico "Situazione dei costi": presenta, in una visione estesa a tutti gli esercizi considerati, l'entità complessiva dei costi mediamente sostenuti dalle aziende del settore (*fig. 4*);
4. grafico "Andamento annuale dei costi del settore": evidenzia la variazione percentuale annua dei costi d'impresa (*fig. 5*);
5. grafico "Composizione dei costi del settore": esplicita, in una visione estesa a tutti gli esercizi considerati, l'incidenza delle singole voci di costo sul totale (*fig. 6*); grafico "Confronto tra i costi": presenta una comparazione degli andamenti temporali delle singole voci di costo (*fig. 7*).

Sintesi stato patrimoniale riclassificato (euro)

ATTIVO	1998	1999	2000
Liquidità	415.501	344.643	446.315
Crediti v/Clienti	2.124.740	2.453.083	2.648.113
Crediti diversi	374.232	410.413	487.077
Rimanenze Finali	123.288	344.091	347.363
Totale attivo circolante	3.037.761	3.552.230	3.928.868
Immobilizzazione materiali	952.450	938.459	1.045.544
Immobilizzazione immat. e finanz.	66.981	48.078	171.183
Totale immobilizzazioni	1.019.431	986.537	1.216.726
Totale attività	4.057.192	4.538.768	5.145.594
PASSIVO	1998	1999	2000
Debiti v/altri	570.109	465.863	527.065
Debiti a breve fornitori e diversi	2.662.985	3.217.196	3.363.808
Debiti v/sistema coop a breve	198.373	319.630	642.846
Totale passività correnti	3.431.467	4.002.688	4.533.719
Debiti a lungo banche	367.190	447.369	396.678
Debiti v/sistema coop a lungo	49.280	48.076	46.843
Debiti a lungo diversi	91.181	16.038	7.865
Finanziamenti a lungo	507.651	511.483	451.385
Capitale Proprio e Riserve	379.716	531.077	660.885
Totale passività	4.318.834	5.045.248	5.645.989

Sintesi conto economico riclassificato (euro)

	1998	1999	2000
Ricavi vendita prodotti	10.632.268	11.409.020	11.214.884
Altri ricavi	734.039	917.743	940.491
a Totale ricavi	11.366.306	12.326.763	12.155.374
Costi materie prime	9.895.178	10.697.710	10.285.638
Costi servizi e spese	805.346	1.112.849	1.015.090
Costi personale	435.913	487.331	565.496
b Totale costi	11.136.438	12.297.890	11.866.224
(a-b) Risultato operativo	229.868	28.874	289.150
Ammortamenti	116.734	143.656	159.888
Interessi netti	-56.770	-61.292	-60.388
Margine Lordo	169.904	-53.490	189.650
Accantonamenti	20.955	236	610
Proventi extra gestione	26.559	83.508	17.097
Oneri extragestione e imposte	31.594	87.200	37.541
Rultato netto esercizio	143.914	-57.418	168.597

INDICATORI PER ANALISI BILANCIO

Indici di analisi patrimoniale e finanziaria:

	1998	1999	2000
(Im/Ti) Rigidità degli impieghi	25,13%	21,74%	23,65%
(Ac/Ti) Elasticità degli impieghi	74,87%	78,26%	76,35%
(Pb/Ti) Incidenza debiti a breve	84,58%	88,19%	88,11%
(Pc/Ti) Incidenza pass consolid	12,51%	11,27%	8,77%
Capitale circolante	-393.706	-450.458	-604.851
(Ac-Rm-Pb) Margine tesor. (euro)	-516.994	-794.549	-952.215
((Cp+Pc)/Im) Copertura Immobil. con capitale permanente	87%	106%	91%
(Cp-ImMa) Margine strutt. (euro)	-572.734	-407.382	-384.659
(Pc/Im) Cop imm con m/I Termine	49,80%	51,85%	37,10%
(Re+Amm+Acc) Flusso cassa (euro)	48.135	-200.838	9.319
(Ac/Pb) Indice disponibilità	88,53%	88,75%	86,66%
((Ac-Rm)/Pb) Indice liquidità	84,93%	80,15%	79,00%
(Rv/Ac) Rotazione circolante	350,00%	321,18%	285,45%
(Rv/CrCi) Rotazione dei crediti	500,40%	465,09%	423,50%
(Pb+Pc/Cp) Dipendenza finanz	1037,39%	850,00%	754,31%
Ricavi vendita (euro)	10.632.268	11.409.020	11.214.884

Indici di analisi economica:

	1998	1999	2000
ROE redditività capitale proprio	37,90%	-10,81%	25,51%
ROI Redditività Cap Investito	5,67%	0,64%	5,62%
(Re/Ro) Inc gest non caratteristic	33,01%	-11,78%	29,81%
ROS Redditività delle vendite	2,16%	0,25%	2,58%
(Rv/Ti) Rotazione degli impieghi	262,06%	251,37%	217,95%
(Cp/Ti) Grado autonomia finanz	9,36%	11,70%	12,84%
(Ti/Cp) Indebitamento (leverage)	1068,48%	854,63%	778,59%

Tab. 1 - Dinamiche di produzione del settore (euro)

	1998	1999	2000	variazione complessiva	tasso var. Media annua
Valore produzione ortofrutticola totale	15	15	15		
Valore produzione ortofrutticola totale	170.485.361	188.277.937	181.967.700	11482339	3,3%
Valore produzione ortofrutticola media	11.365.691	12.551.862	12.131.180	765489	3,3%

Tab. 2 - Tabella sintetica delle tendenze (euro)

	1998	1999	2000	variazione complessiva	tasso var. Media annua
Ricavi di vendita	10.632.268	11.409.020	11.214.884	582.616	2,7%
Costi totali	11.136.438	12.297.890	11.866.224	729.786	3,2%
a)costi materia prima	9.895.178	10.697.710	10.285.638	390.459	2,0%
b)costi servizi e spese	805.346	1.112.849	1.015.090	209.743	12,3%
c)costi personale	435.913	487.331	565.496	129.583	13,9%
Immobilizzazioni	1.019.431	986.537	1.216.726	197.295	9,2%

Tab. 3 - Situazione e andamento degli investimenti (euro)

CLASSIFICAZIONE DEGLI IMMOBILIZZI					
	anno			variazione annua	
valori:	1998	1999	2000	99 - 98	00 - 99
Immobilizzazioni materiali	952.450	938.459	1045544	-1%	11%
Immobilizzazioni finanziarie e immateriali	66.981	48.078	171183	-28%	256%
SPECIFICA DEGLI IMMOBILIZZI MATERIALI					
	anno			variazione annua	
valori:	1998	1999	2000	99 - 98	00 - 99
Terreni e fabbricati	741.624	741.269	799.536	0%	8%
Impianti e macchinari	390.578	405.608	513.404	4%	27%
Attrezzature	108.059	103.387	116.961	-4%	13%
Altre immobilizzazioni materiali	60.499	59.058	59.355	-2%	1%

Tab. 4 - Situazione economica (valori medi - euro)

SITUAZIONE E ANDAMENTO DELLE VENDITE E DEI COSTI					
	anno			variazione annua	
valori:	1998	1999	2000	99 - 98	00 - 99
Ricavi di vendita	10.632.268	11.409.020	11.214.884	7%	-2%
Costi totali	11.136.438	12.297.890	11.866.224	10%	-4%
SPECIFICA DEI COSTI					
	anno			variazione annua	
valori:	1998	1999	2000	99 - 98	00 - 99
Costo materia prima acquistata o conferita	9.895.178	10.697.710	10.285.638	8%	-4%
Costo servizi e spese	805.346	1.112.849	1.015.090	38%	-9%
Costo personale	435.913	487.331	565.496	12%	16%

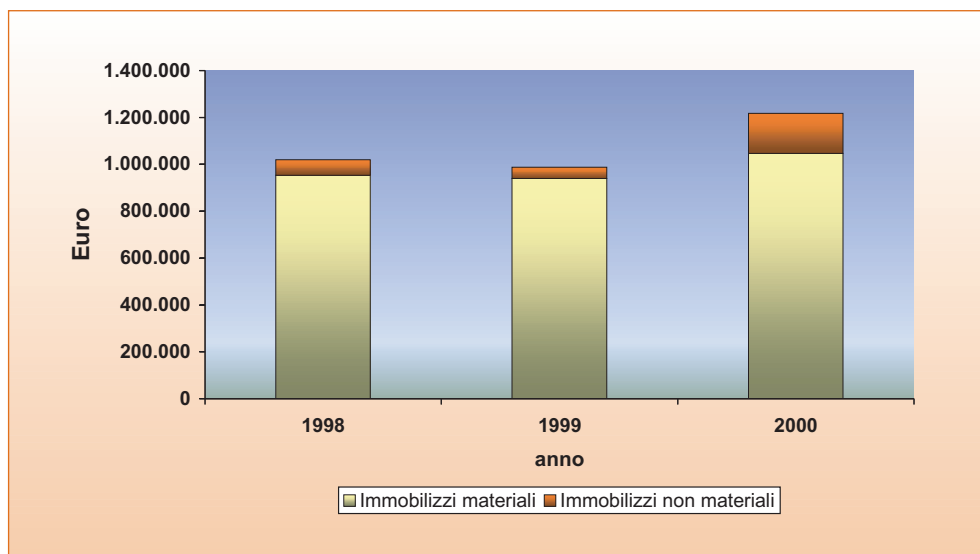


Fig. 1 - Composizione degli immobilizzi

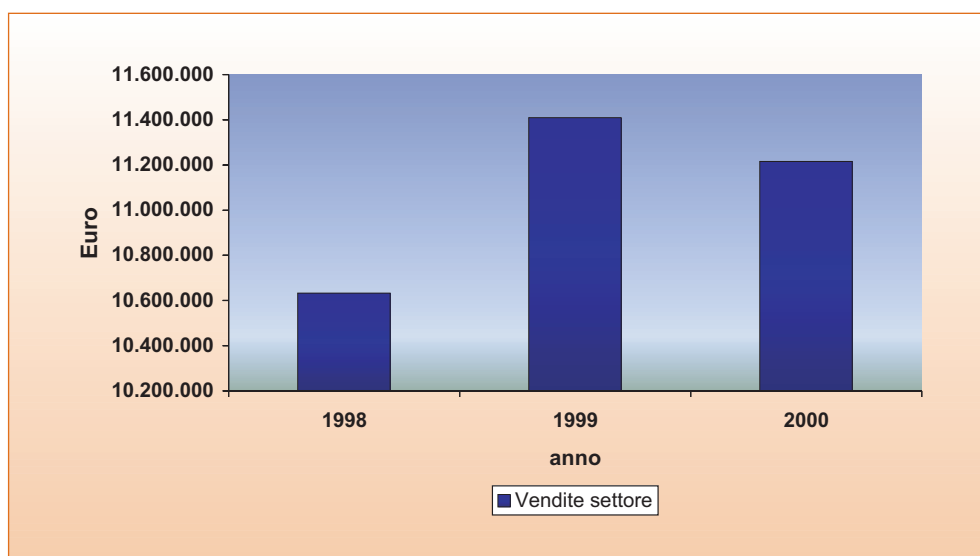


Fig. 2 - Situazione delle vendite

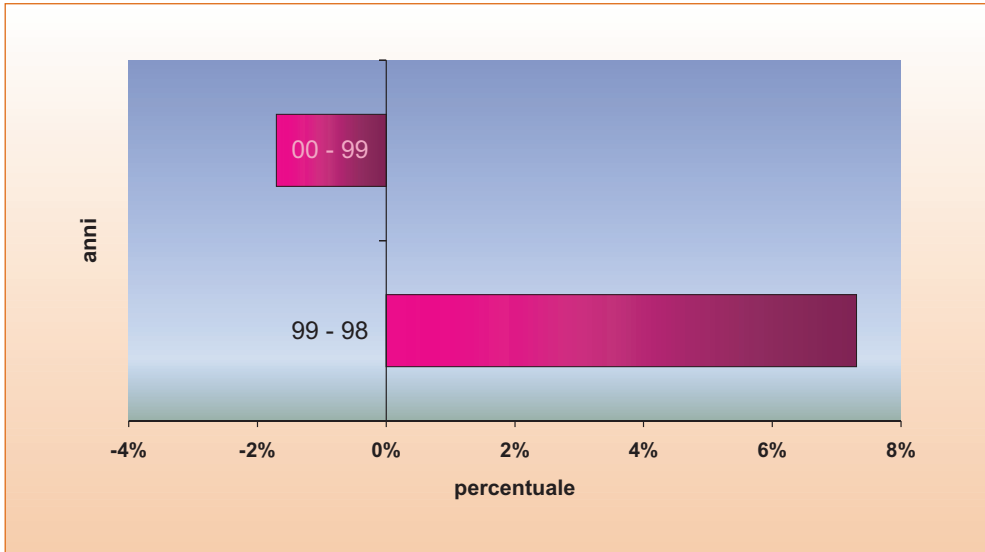


Fig. 3 - Variazione annuale delle vendite del settore

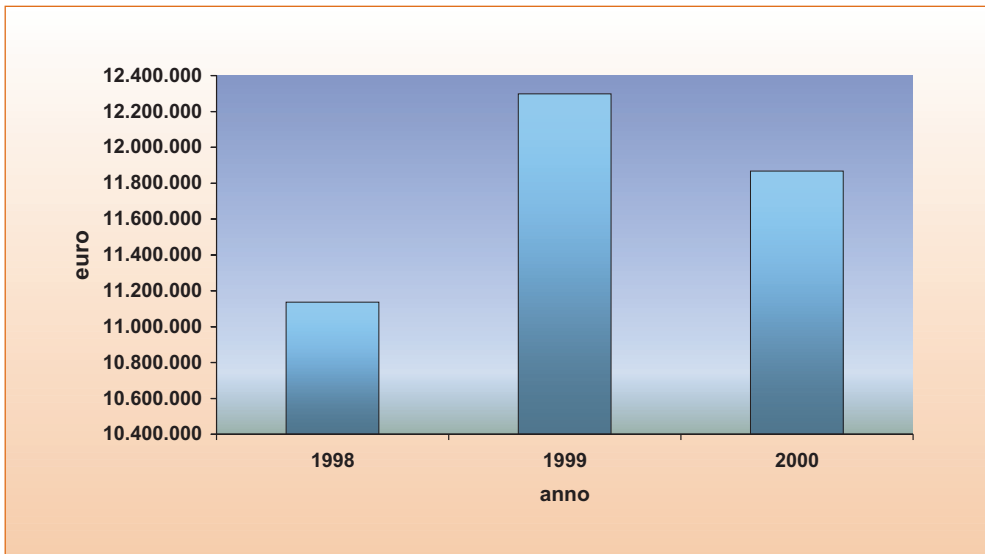


Fig. 4 - Situazione dei costi

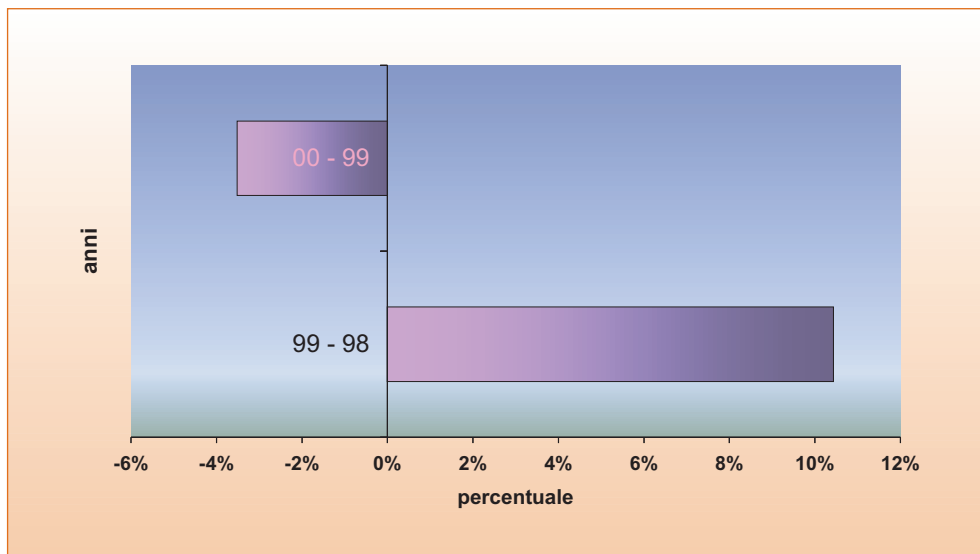


Fig. 5 - Variazione annuale dei costi del settore

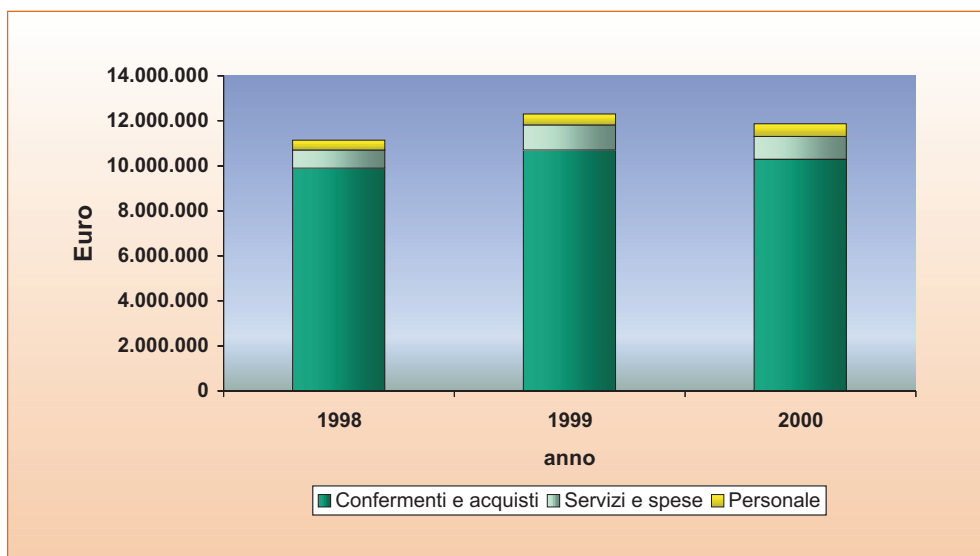


Fig. 6 - Composizione dei costi del settore

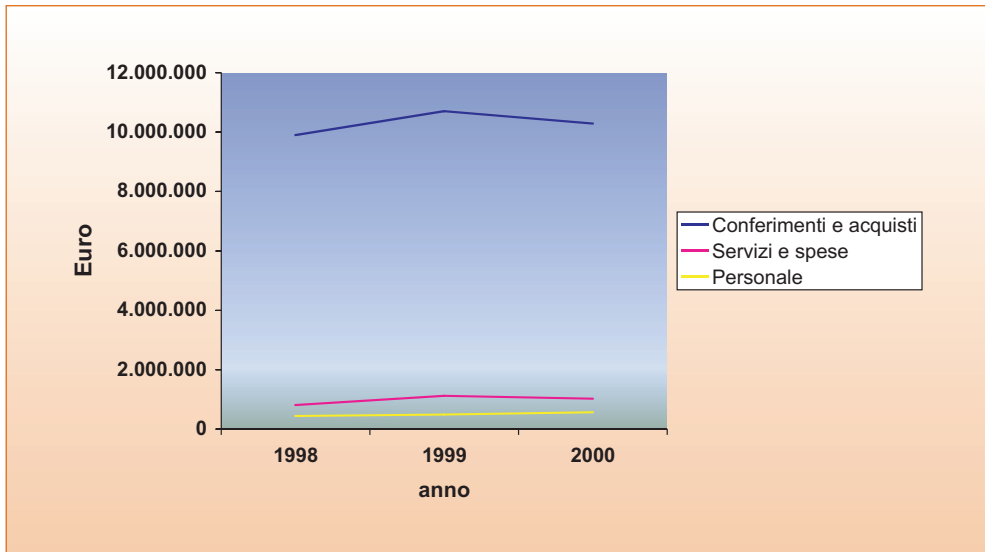


Fig. 7 - Confronto tra i costi

ALLEGATO N. 3

QUESTIONARI PER LA RILEVAZIONE DEL RÉSEAU

VENETO AGRICOLTURA PANEL ORTOFRUTTA

Rilevazione maggio 2002

CATEGORIA:

Commerciante all'ingrosso

Cooperativa

O.P.

Altro: _____

PER LE TRE SPECIE PRINCIPALI

• Quale è la specie ortofrutticola più importante (la seconda, la terza), sotto l'aspetto dell'incidenza sul fatturato totale dell'azienda: _____

Incidenza di questa specie sull'ultimo fatturato: _____%

• Per questa specie, come sono andati per la vostra azienda i prezzi di vendita dell'ultima campagna, rispetto a quella precedente?

aumentati stabili diminuiti non so

quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

• E i vostri prezzi di acquisto o di liquidazione, come sono andati nell'ultima campagna, sempre rispetto a quella precedente?

aumentati stabili diminuiti non so

quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

• Sempre per questa specie, come sono andate per la vostra azienda le vendite (in termini di quantità vendute) nell'ultima campagna, rispetto a quella precedente?

aumentate stabili diminuite non so

quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

• E pensando al mercato in complesso, a livello regionale, come è andata la produzione nell'ultima campagna, rispetto a quella precedente?

aumentata stabile diminuita non so

quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

- Cosa si può prevedere per la prossima campagna, come produzione regionale, rispetto alla campagna appena terminata?

aumento stabilità diminuzione non so
 quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

- Avete richiesto finanziamenti alla Regione nell'ultimo anno?

SÌ
 NO

- Se sì, a che cosa erano finalizzati ?

Capannoni
 Celle
 Impianti
 Veicoli
 Logistica/attrezzature per il magazzino
 Formazione del personale
 Altri _____

- Li avete ottenuti?

SÌ
 NO, la domanda è stata respinta
 la decisione non è ancora stata presa

- Quali sono le problematiche più importanti che stanno emergendo nel vostro settore?

SCHEDA ANAGRAFICA

Azienda _____

Via _____

Località _____ Comune _____

Prov. _____ CAP _____ Tel _____ Fax _____

Intervistato _____ Ruolo _____

Indirizzo di posta elettronica: _____

- Dimensione del fatturato aziendale (in milioni di euro)

0-5	<input type="checkbox"/>	1	26-50	<input type="checkbox"/>	4
6-10	<input type="checkbox"/>	2	51-100	<input type="checkbox"/>	5
11-25	<input type="checkbox"/>	3	oltre 100.	<input type="checkbox"/>	6

VENETO AGRICOLTURA PANEL ORTOFRUTTA

Rilevazione settembre 2002

CATEGORIA:
Commerciante all'ingrosso
Cooperativa
O.P.

Altro: _____

PER LE TRE SPECIE PRINCIPALI

• Quale è la specie ortofrutticola più importante (la seconda, la terza), sotto l'aspetto dell'incidenza sul fatturato totale dell'azienda: _____

Incidenza di questa specie sull'ultimo fatturato: _____%

• Come sta andando la produzione a livello regionale, rispetto alla campagna precedente?

aumentata stabile diminuita non so

quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

• Per questa specie, come stanno andando per la vostra azienda i prezzi di vendita, rispetto alla campagna precedente?

aumento stabilità diminuzione non so

quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

• E i vostri prezzi di acquisto o di liquidazione, come stanno andando, sempre rispetto alla campagna precedente?

aumento stabilità diminuzione non so

quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

• Quali sono le problematiche più importanti che stanno emergendo nel vostro settore?

SCHEDA ANAGRAFICA

Azienda _____

Via _____

Località _____ Comune _____

Prov. _____ CAP _____ Tel _____ Fax _____

Intervistato _____ Ruolo _____

Indirizzo di posta elettronica: _____

• Dimensione del fatturato aziendale (in milioni di euro)

0-5	<input type="checkbox"/> 1	26-50	<input type="checkbox"/> 4
6-10	<input type="checkbox"/> 2	51-100	<input type="checkbox"/> 5
11-25	<input type="checkbox"/> 3	oltre 100.	<input type="checkbox"/> 6

VENETO AGRICOLTURA PANEL ORTOFRUTTA

Rilevazione febbraio 2003

CATEGORIA:
Commerciante all'ingrosso
Cooperativa
O.P.

Altro: _____

PER LE TRE SPECIE PRINCIPALI

• Quale è la specie ortofrutticola più importante (la seconda, la terza), sotto l'aspetto dell'incidenza sul fatturato totale dell'azienda: _____

Incidenza di questa specie sull'ultimo fatturato: _____%

• Come sta andando la produzione a livello regionale, rispetto alla campagna precedente?

aumentata stabile diminuita non so
quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

• La specie in esame è oggetto di stoccaggio? SI
NO

• Se sì, le quantità stoccate in magazzino sono

minori del previsto normali maggiori del previsto non so
quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

• Per questa specie, come stanno andando per la vostra azienda i prezzi di vendita, rispetto alla campagna precedente?

aumento stabilità diminuzione non so
quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

• E i vostri prezzi di acquisto o di liquidazione, come stanno andando, sempre rispetto alla campagna precedente?

aumento stabilità diminuzione non so
quanto, in %? _____ quanto, in %? _____

• Sul vostro fatturato dell'ultimo anno, che incidenza hanno avuto approssimativamente le vendite all'estero?

_____ % non so

• Sul mercato nazionale, quale è stata approssimativamente la ripartizione del vostro fatturato per canale commerciale nell'ultimo anno?

	%
distribuzione moderna	_____
grossisti	_____
industria di trasformazione	_____
cooperative/organizzazioni produttori	_____
piccolo dettaglio	_____
altro _____	_____
TOTALE	100

- Quale è stata approssimativamente la ripartizione dell'approvvigionamento per fornitore nell'ultimo anno? %

produzione propria	_____
agricoltori soci (per le coop)	_____
agricoltori (non soci)	_____
cooperative socie (per le coop)	_____
cooperative (non socie)	_____
grossisti	_____
altro _____	_____
TOTALE	100

- Avete fatto investimenti di rilievo nell'ultimo anno? SI
NO
- Se sì, di quale tipo? (sono possibili più risposte)

Capannoni	<input type="checkbox"/>	Formazione del personale	<input type="checkbox"/>
Celle	<input type="checkbox"/>	Altri _____	<input type="checkbox"/>
Impianti	<input type="checkbox"/>	Altri _____	<input type="checkbox"/>
Veicoli	<input type="checkbox"/>	Non so	<input type="checkbox"/>
Logistica/attrezzature per il magazzino	<input type="checkbox"/>		
- Quali investimenti avete programmato per l'anno in corso? (sono possibili più risposte)

Capannoni	<input type="checkbox"/>	Formazione del personale	<input type="checkbox"/>
Celle	<input type="checkbox"/>	Altri _____	<input type="checkbox"/>
Impianti	<input type="checkbox"/>	Altri _____	<input type="checkbox"/>
Veicoli	<input type="checkbox"/>	Non so	<input type="checkbox"/>
Logistica/attrezzature per il magazzino	<input type="checkbox"/>		
- Quali sono le problematiche più importanti che stanno emergendo nel vostro settore?

SCHEDA ANAGRAFICA

Azienda _____
 Via _____
 Località _____ Comune _____
 Prov. _____ CAP _____ Tel _____ Fax _____
 Intervistato _____ Ruolo _____
 Indirizzo di posta elettronica: _____

- Dimensione del fatturato aziendale (in milioni di euro)

0-5	<input type="checkbox"/>	1	26-50	<input type="checkbox"/>	4
6-10	<input type="checkbox"/>	2	51-100	<input type="checkbox"/>	5
11-25	<input type="checkbox"/>	3	oltre 100.	<input type="checkbox"/>	6

ALLEGATO N. 4

RÉSEAU ORTOFRUTTA ANALISI QUESTIONARI MESE DI MAGGIO 2002

1. Premessa

Per “réseau d'impresa” si intende un gruppo permanente di riflessione fra Pubblica amministrazione e società economica e produttiva, che si pone come interfaccia fra strutture amministrative e sistema delle imprese. Il réseau diventa così un vero e proprio tavolo di discussione, per lo scambio di opinioni e la raccolta di problemi e domande di servizio e/o di intervento espresse dagli operatori.

In questo caso, l'organizzazione del réseau ha richiesto l'individuazione di un numero significativo di testimoni privilegiati nelle filiere e nelle aree più rappresentative del settore ortofrutticolo veneto con l'obiettivo di disporre di imprese che secondo i problemi individuati diventino un punto di osservazione per proposte coordinate con i tempi di possibili interventi di carattere istituzionale.

Il réseau d'impresa è formato al momento dalle nove OP riconosciute nel Veneto, da sei commercianti all'ingrosso e da tre cooperative, che sono state anche i protagonisti di due distinti focus group. Successivamente ai componenti del réseau sono stati inviati i questionari, i cui risultati sono illustrati nei punti successivi che, compilati a scadenze prefissate e significative per l'andamento della campagna ortofrutticola (maggio, settembre e febbraio), dovrebbero permettere di valutare l'andamento della campagna nel Veneto e di dare vita a un rapporto stabile tra operatori e Pubblica Amministrazione, da cui trarre utili indicazioni per indirizzare l'azione regionale a favore del settore. La valutazione dei questionari sarà accompagnata da dei focus group (gruppi di discussione) per meglio interpretare i dati raccolti e soprattutto le problematiche sottostanti.

2. Tipologie aziendali

I questionari sono stati inviati a diciotto aziende, ma soltanto dodici hanno risposto. La maggiore adesione all'iniziativa è venuta dai commercianti (5), seguono le organizzazioni di produttori (4) e quindi le cooperative (3). Si tratta di aziende con fatturato (*fig. 1*) compreso tra 11 e 25 miliardi, che operano sia nel campo della frutta che degli ortaggi, con rapporti tra le due specie molto variabili, che tendono però ad una evidente specializzazione in uno dei due comparti. Nell'ordine (*fig. 2*) le mele sono commercializzate da otto aziende, le pere da cinque, le pesche e le nettarine da quattro e la fragola da tre. Il radicchio e le insalate sono gli ortaggi più commercializzati (*fig. 3*).

La mela viene commercializzata da otto aziende su dodici, cui seguono le pere in cinque e le pesche in quattro. Il radicchio è l'ortaggio più commercializzato dalle imprese intervistate (4 su 12).

L'incidenza media sul fatturato della diversa frutta e degli ortaggi è riportata nella tabella che segue:

Tab. 1. - Incidenza media su fatturato aziendale

FRUTTA	Aziende	Inc.media%
Pesche e nettarine	4	13,00
Mele	8	43,13
Ciliegie 2001	1	40,00
Pere	5	24,88
Kiwi	2	20,12
Fragola	3	23,47
Melone	1	10,00
ORTAGGI	Aziende	Inc.media%
Carote	1	8,00
Radicchio - insalate	4	12,50
Cicoria	1	n.d.
Pomodoro	1	8,00
Spinaci	1	4,40
Cipolotti, cipolle	2	7,30

3. Analisi per prodotto

Per la frutta la maggior parte delle aziende intervistate ha registrato un aumento dei prezzi di vendita (*fig. 4*), mentre per gli ortaggi l'andamento non è stato omogeneo, anche se prevale la tendenza alla diminuzione (*fig. 5*). A fronte dell'andamento dei prezzi, le quantità di frutta vendute dalle aziende (*fig. 6*) presentano situazioni contrastante: salvo alcune azien-

de che per tutti i tipi registrano un aumento, la maggioranza presenta, invece, una situazione di stabilità/diminuzione soprattutto per pere, mele e pesche; per contro, l'andamento delle vendite di ortaggi è stato generalmente positivo salvo che per gli spinaci e le carote (*fig. 7*). L'andamento dei prezzi di acquisto riflette bene i ricarichi, senza entrare nel merito dell'entità, che giustificano l'andamento di quelli di vendita salvo per il radicchio, dove l'andamento di quelli di vendita pare non sia state sempre correlato con quelli di acquisto, che segnano in più casi un aumento (*fig. 8 e 9*).

Con riferimento alle mele, la frutta più commercializzata dalle imprese intervistate, l'andamento dei prezzi nell'ultima campagna è stato crescente, con quantità vendute prevalentemente stabile, ma con tendenza all'aumento (*fig. 12 e 13*).

4. L'andamento della produzione regionale

I giudizi sull'andamento della produzione regionale di frutta e ortaggi (*fig. 10 e 11*) non sono molto significativi in quanto la percezione delle diverse aziende (soprattutto per la frutta) varia da azienda ad azienda, mentre per certi ortaggi i pareri sono abbastanza concordi sul prevalere di una situazione di aumento/stabilità (insalata e cicoria, carote). Questa incertezza sulle quantità prodotte mette in evidenza la necessità di un monitoraggio più preciso a livello regionale, reso più difficile dai flussi provenienti da altre regioni.

5. Richieste di finanziamento e problemi evidenziati

Le aziende che hanno presentato domanda alla Regione per ottenere finanziamenti destinati ad investimenti in impianti o immobili sono il 41% (5 su 12), di cui sono beneficiarie prevalentemente le OP.

Tab. 2 - Richiesta Finanziamenti regionali

	FinSi	FinNo
Commercianti ingrosso	1	4
Cooperative	1	2
Organizzazioni produttori	3	1

I problemi sollevati dalle imprese intervistate sono comuni a tutte le tipologie aziendali: alcuni sono legati al prodotto (qualità e tracciabilità), altri al mercato (difficoltà di rapporti con la GDO), altri ancora, particolarmente sentiti dalle imprese cooperative, vengono individuati nell'invecchiamento della base produttiva che porta alla lenta, ma inesorabile, obsolescenza degli impianti.

6. Osservazioni

Queste schede sono un esempio del flusso di informazioni diretto alla Pubblica Amministrazione e agli operatori che possono essere ottenute dal réseau. In questo caso si tratta di informazioni che arrivano in ritardo, perché non è stato facile ottenere una risposta pronta dalle imprese intervistate, tuttavia si ritiene che questo primo esempio possa dimostrare l'utilità dell'iniziativa dell'Osservatorio economico di Veneto Agricoltura.

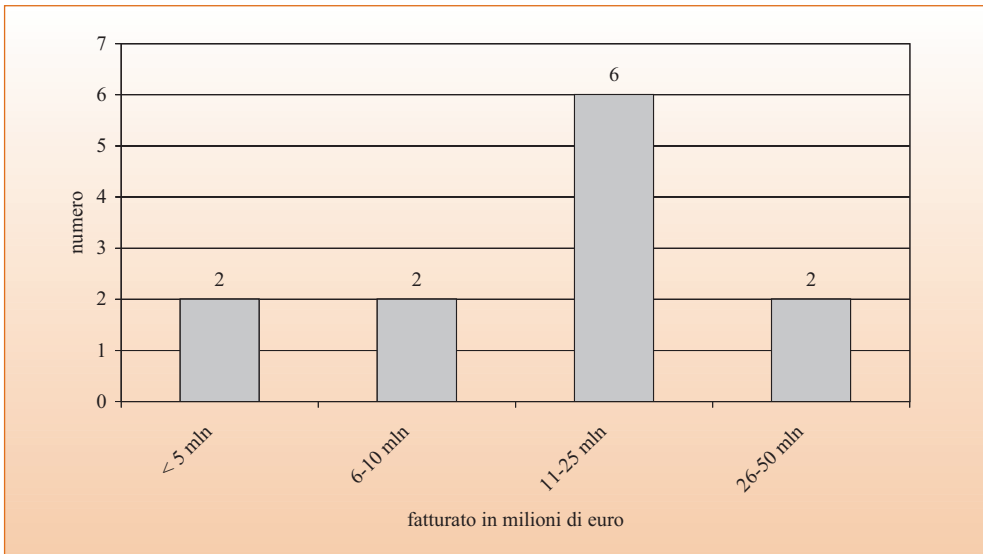


Fig. 1 - Aziende per classi di fatturato (milioni di euro)

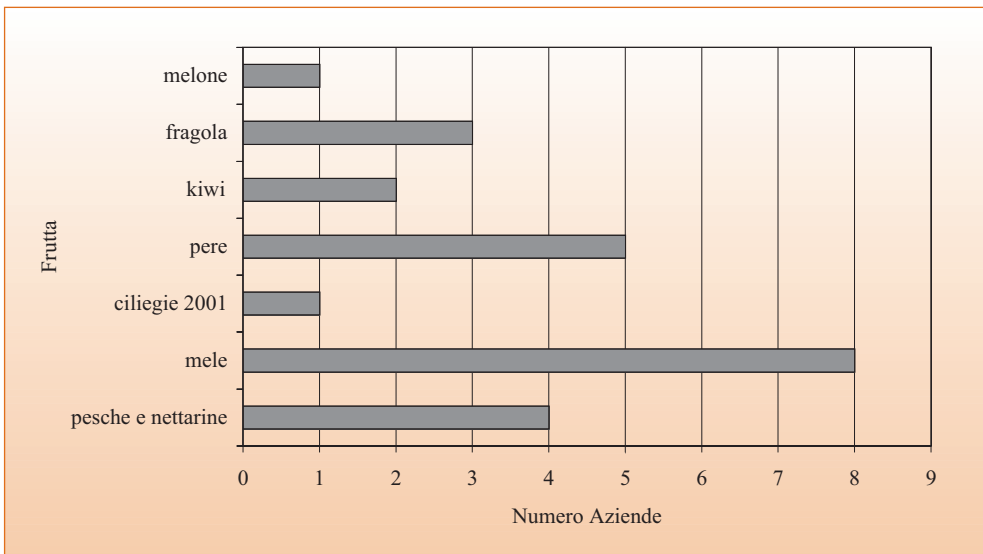


Fig. 2 - Aziende per tipo di frutta commercializzata

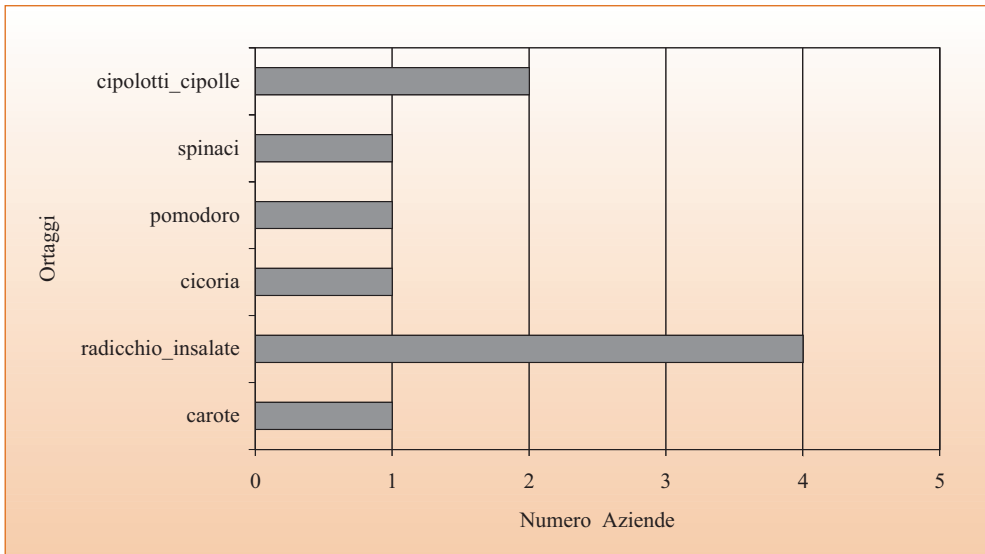


Fig. 3 - Aziende per tipo di ortaggi commercializzati

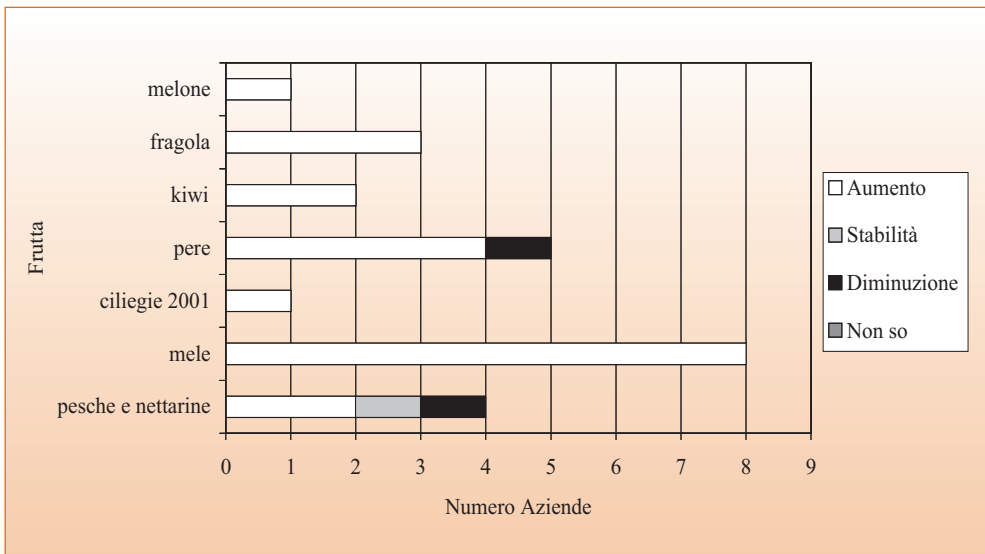


Fig. 4 - Andamento prezzi vendita frutta nell'ultima campagna

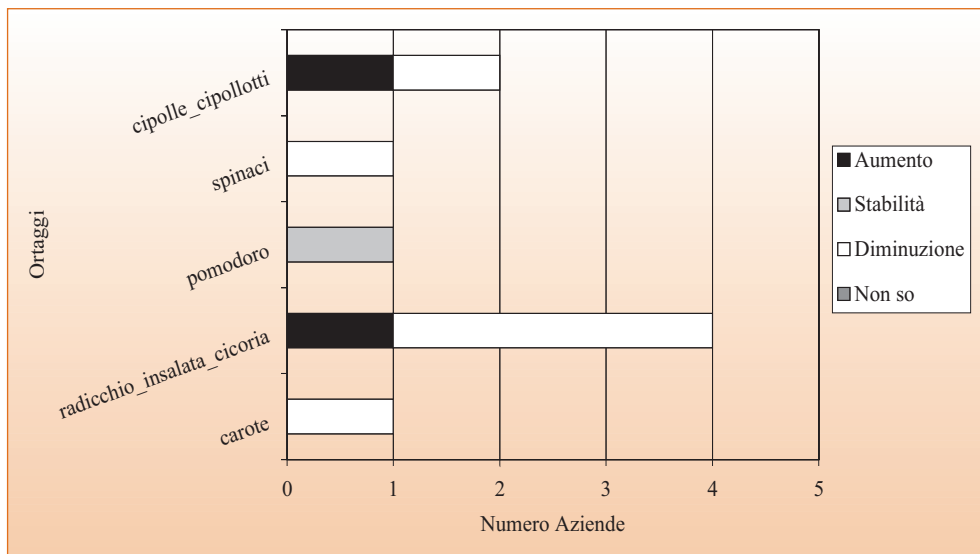


Fig. 5 - Andamento prezzi vendita ortaggi nell'ultima campagna

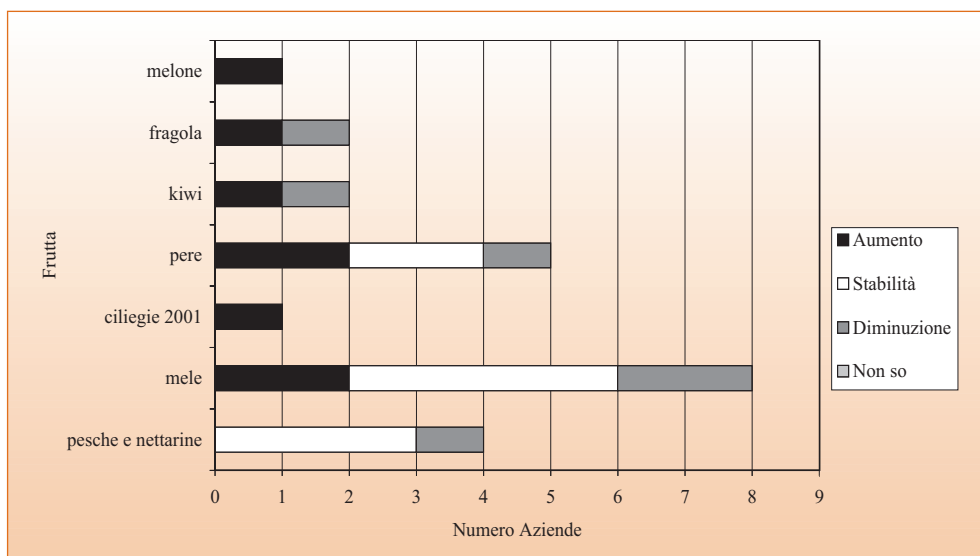


Fig. 6 - Andamento quantità vendute frutta nell'ultima campagna

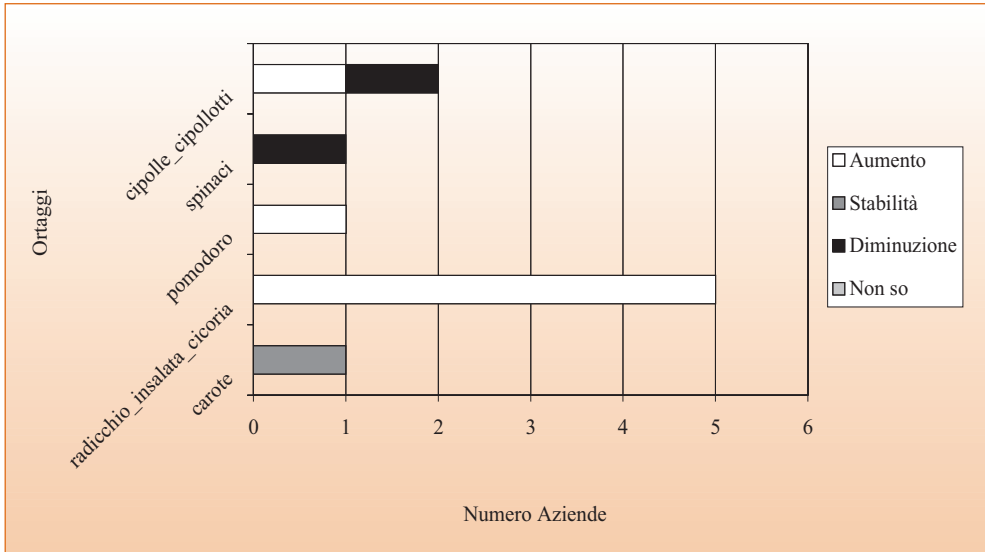


Fig. 7 – Andamento quantità vendute ortaggi nell’ultima campagna

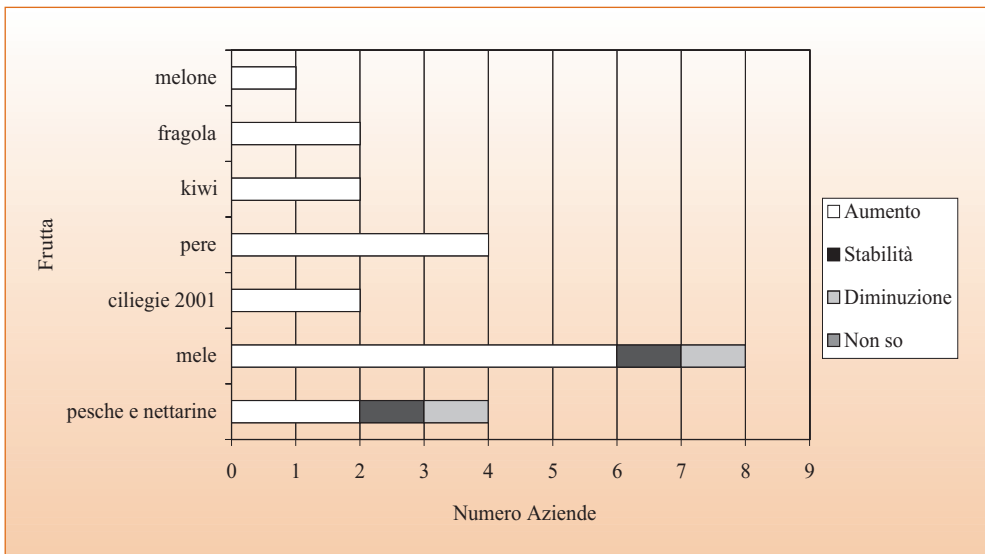


Fig. 8 – Andamento prezzi di acquisto frutta dell’ultima campagna

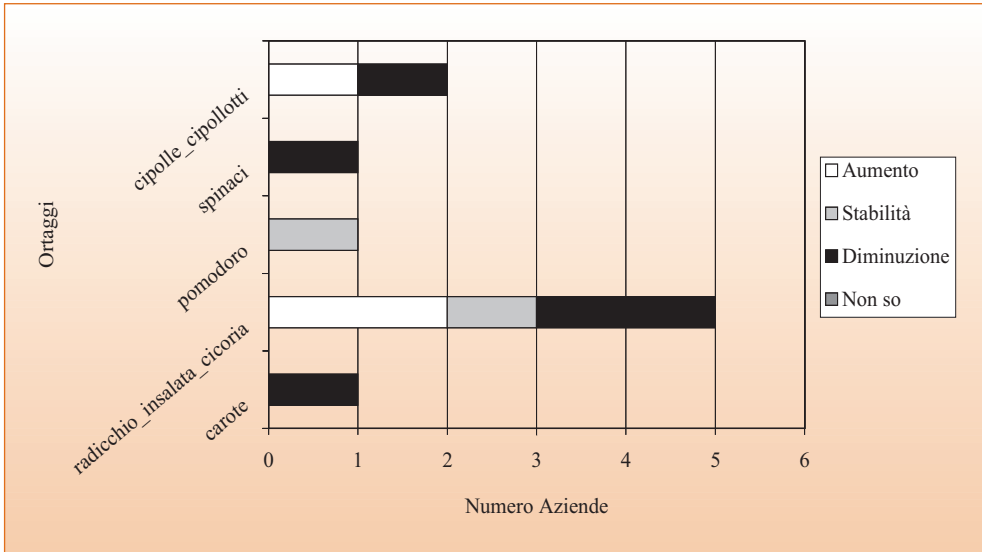


Fig. 9 – Andamento prezzi acquisto ortaggi nell'ultima campagna

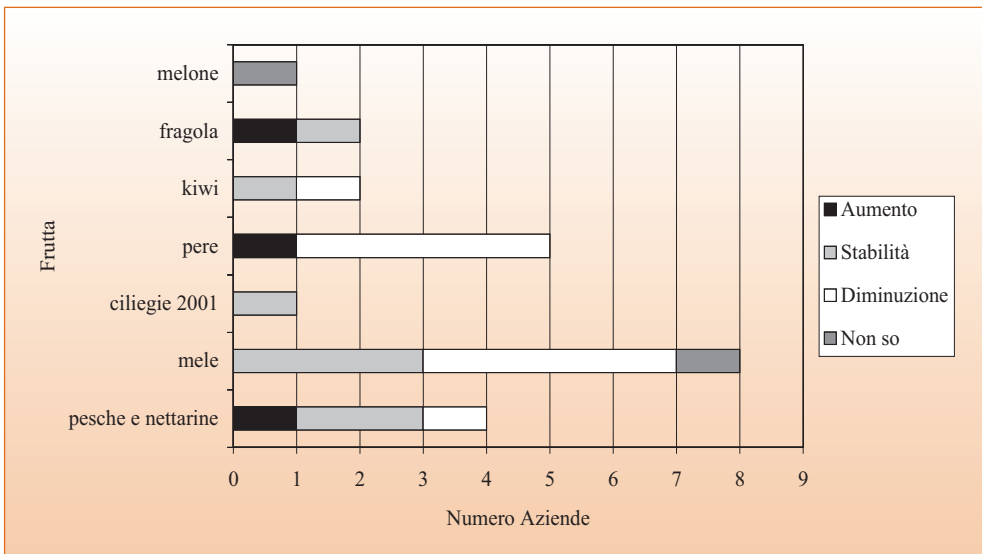


Fig. 10 – Andamento produzione reg.le frutta nell'ultima campagna

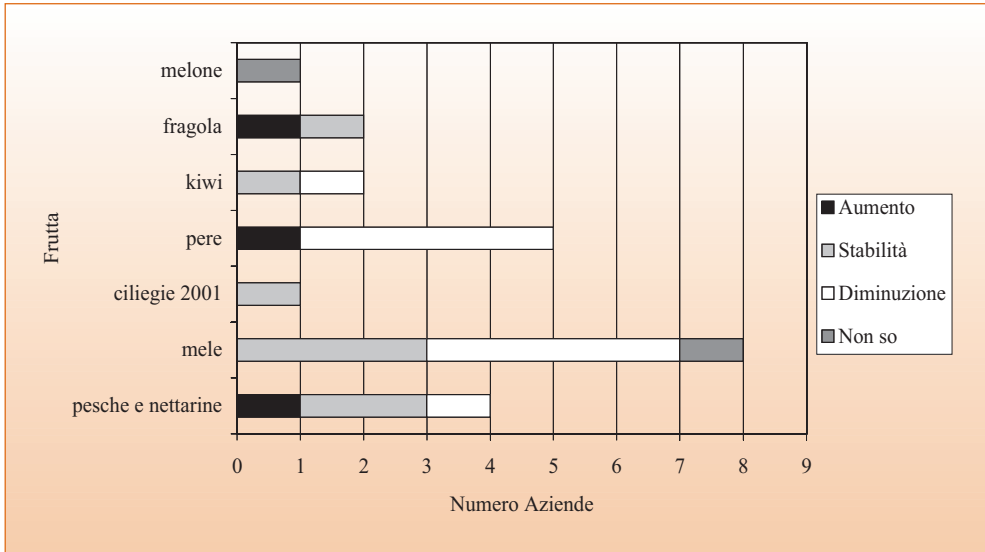


Fig. 11 – Andamento produzione reg.le frutta nell'ultima campagna

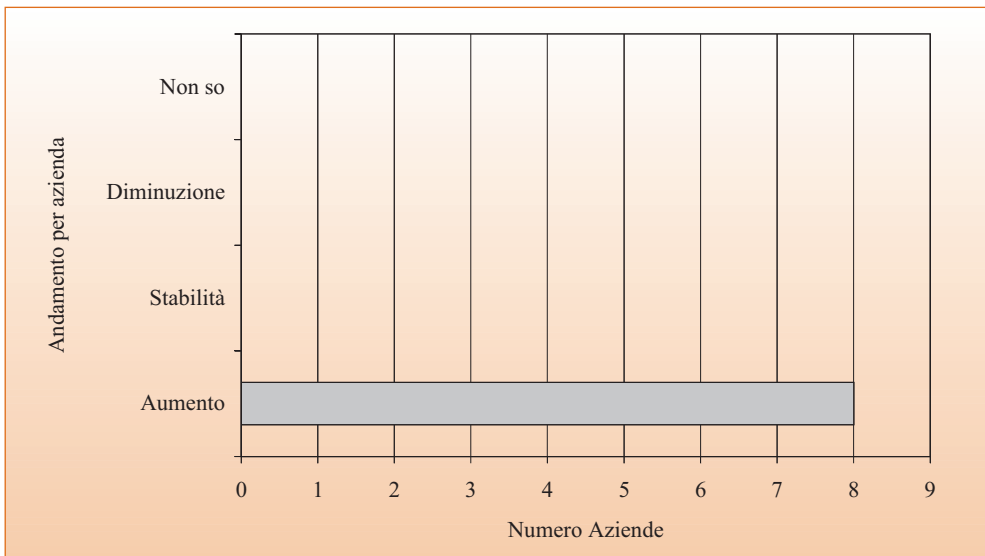


Fig. 12 – Andamento prezzi di vendita mele nell'ultima campagna

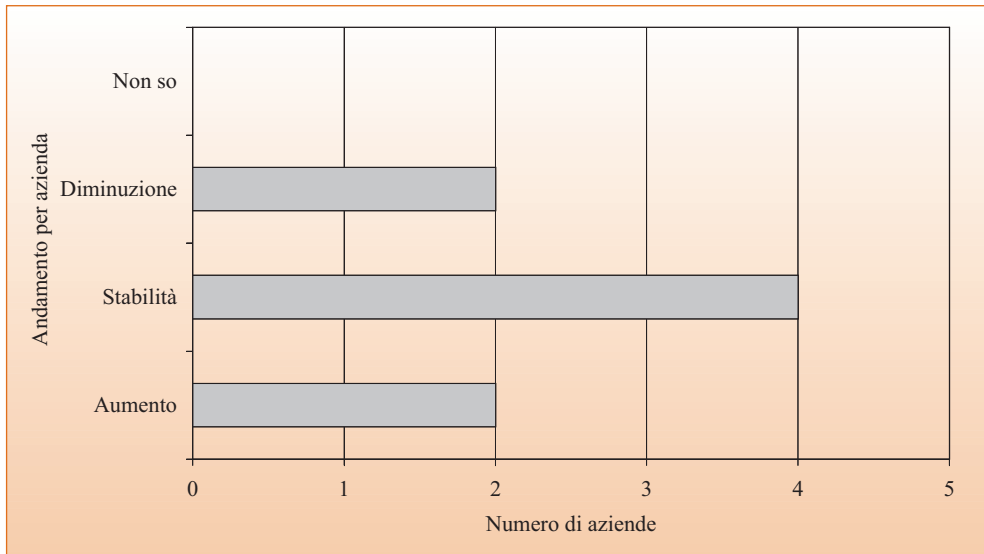


Fig. 13 – Andamento quantità vendite di mele nell'ultima campagna

ALLEGATO N. 5

FOCUS GROUP SVOLTO A LEGNARO IL GIORNO 11.12.2001

1. Partecipanti

Hanno partecipato al focus group i direttori di sei cooperative ortofrutticole del Veneto, quattro di queste riconosciute come Organizzazioni di Produttori (OP) e le altre aderenti ad OP. Si tratta di cooperative di dimensioni importanti attive, generalmente, nei comparti sia della frutta che degli ortaggi.

2. Andamento della produzione e del mercato

L'ultima annata ha visto una produzione decisamente scarsa per quanto riguarda le principali specie frutticole della zona: dalle mele alle pere, dal kiwi alle pesche.

Gli operatori intervistati hanno parlato di riduzioni nell'ordine del 20-30%, per pere e mele, rispetto all'anno precedente.

Questo andamento produttivo non si è manifestato solamente in Veneto, ma anche a livello nazionale e addirittura a livello di Unione europea nel suo complesso (si è registrato un calo di circa il 10% a livello europeo per pere e mele, addirittura del 25% per i kiwi).

Le cause di questa situazione sono state attribuite soprattutto a fattori di tipo fisiologico (una normale alternanza della capacità produttiva delle piante e del terreno, dopo una annata di forte produzione).

Al contrario, gli eventi climatici di determinate aree, come per esempio una grandinata, risultano poco rilevanti e non variano in misura significativa il prodotto complessivo, nell'ottica di una sempre maggiore globalizzazione del mercato.

Contemporaneamente al suddetto andamento dei volumi di produzione, i prezzi di vendita, dopo un decennio o quasi di crisi, soprattutto per mele e kiwi, hanno beneficiato di un incremento rilevante, in virtù di un normale effetto del rapporto fra domanda e offerta, ora sbilanciato a favore della prima componente per molte specie (soprattutto frutticole).

I partecipanti al focus hanno accennato ad aumenti di prezzo del 20-25% per le pere rispetto all'anno precedente, del 50-60% per le mele, con punte intorno al +100% per il kiwi.

Il differenziale tra costi e ricavi è attualmente di 150 lire/kg per le mele, dopo un decennio di margini negativi.

A volte, è stato affermato, si producono quantitativi elevati, e questo comporta cadute di prezzo tali da non compensare l'incremento di incasso

dovuto alla vendita di quantitativi maggiori. In altri termini, converrebbe produrre quantità minori, in quanto l'incasso globale sarebbe superiore, grazie ai prezzi unitari più elevati, a fronte peraltro di costi minori, attribuibili alla produzione e alla movimentazione di entità più ridotte.

Le quotazioni di mercato hanno assunto intonazioni positive anche per quanto riguarda i prodotti orticoli (sono stati citati in modo particolare il pomodoro da industria e il melone, nonostante per quest'ultimo il mercato si sia andato appesantendo nel corso degli anni, per l'ingresso costante di nuove imprese appartenenti a diverse regioni italiane – si tratterebbe soprattutto di aziende orientate a entrare e uscire dal settore a seconda della redditività del momento).

Nel caso degli ortaggi, tuttavia, l'incremento delle quotazioni è stato meno sostenuto in confronto a quanto è avvenuto per la frutta (in media, +15%). È stato citato in modo specifico l'aumento di prezzo del radicchio rosso di Treviso (da 6.000 a 7.500 lire).

In sintesi, il livello di soddisfazione per l'attuale situazione di mercato è buono, ma gli operatori intervenuti si sono dichiarati coscienti del fatto che si tratta di una fase congiunturale, che prevedibilmente non potrà proseguire a lungo.

Per quanto riguarda la prossima annata, infatti, le previsioni tracciate indicano che difficilmente i prezzi saranno sul livello delle attuali quotazioni, a fronte di un probabile aumento dei volumi produttivi, dopo lo scarso raccolto dell'anno in corso.

Il problema potrebbe essere in parte evitato da chi ha produzioni precoci, in grado di entrare sul mercato quando ancora i magazzini saranno vuoti e il mercato potrà avere ancora buone intonazioni (prima dell'arrivo delle mele trentine e altoatesine).

3. I marchi di tipicità

Un'opinione su cui tutti i partecipanti si sono trovati d'accordo è la differenza delle quotazioni che caratterizzano il prodotto IGP in confronto alle corrispondenti merceologie non IGP, con un rapporto di prezzi quantificato in circa 8 a 1. Inoltre, i prodotti IGP hanno fino ad ora dimostrato una stabilità decisamente superiore, per quanto riguarda le quotazioni di mercato, grazie agli investimenti sulla valorizzazione: anche negli anni di crisi, il radicchio IGP ha continuato ad ottenere prezzi di mercato assolutamente soddisfacenti.

Una discussione vivace si è invece sviluppata a proposito di qualità delle merceologie DOP o IGP. Secondo alcuni, la qualità di diversi prodotti che non hanno il contrassegno DOP o IGP non avrebbe nulla da invidiare ai corrispondenti prodotti che possono vantare il marchio di tipicità. È stato nuovamente citato il radicchio rosso di Treviso (circa 6.000 tonnellate di produ-

zione/anno), in confronto ad altri tipi di radicchio che si producono in provincia di Venezia, di Verona o in altre province (circa 50.000 tonnellate all'anno).

Il plus che può vantare il prodotto IGP è il controllo di qualità effettuato dagli enti certificatori, dai nuclei repressione frodi, ecc... Al consorzio di tutela è stata affiancata una organizzazione associativa che segue la commercializzazione e che pianifica e controlla la produzione. Nel caso dei prodotti non IGP, ciò non si verifica e la produzione non è assolutamente protetta, per esempio dalla concorrenza estera. Si verifica quindi una gestione che è stata definita anarchica.

Il problema è che per chiedere e ottenere l'indicazione geografica protetta, occorre seguire un complesso iter, avere strutture che compiano questo percorso, ecc... Non a caso, l'iniziativa relativa all'attuale radicchio rosso trevigiano è partita nel 1979.

D'altra parte, ottenere la denominazione di origine o l'indicazione geografica protetta significa poter disporre di rilevanti finanziamenti dall'Unione Europea (100% delle iniziative promozionali, 50% per quelle pubblicitarie), con cui sviluppare l'immagine, la notorietà del marchio, ecc... Si tratta di opportunità estremamente interessanti, a fronte dei piani regionali i cui finanziamenti sono stati definiti incerti ("non si sa mai se e quando arriveranno").

È stata auspicata la diffusione di marchi IGP o DOP a livello unitario (regionale), per non disperdere energie e mezzi.

Sono però stati sottolineati fenomeni speculativi, sia in riferimento al radicchio rosso di Treviso, sia all'asparago bianco, con prezzi che per i produttori vedono una netta distinzione tra IGP e prodotto non IGP, mentre tale distinzione viene a sfumarsi negli stadi successivi.

4. Il rapporto con gli operatori a valle

Rispetto al prezzo finale al consumo (per esempio, 2.500 lire/kg per le mele) al produttore spetta oggi una quota piuttosto contenuta, secondo i pareri raccolti (solo 800 lire/kg, nel caso delle mele), in confronto alle quote ascrivibili invece agli operatori commerciali.

Attualmente, l'80% abbondante nella produzione viene ceduta a grossisti (la restante quota è in gran parte attribuibile a vendite dirette alla grande distribuzione, caratterizzate da una migliore marginalità).

L'atteggiamento nei confronti dei commercianti all'ingrosso, da parte dei dirigenti della cooperazione interpellati, non è comunque negativo, in quanto si ammette che il grossista riveste una sua precisa funzione di intermediazione commerciale. Sostituire il commerciante all'ingrosso, da parte dei produttori, significherebbe assumerne le funzioni, con tutti gli investimenti e le difficoltà a ciò connesse.

Affrontare direttamente la distribuzione moderna, per esempio, significa accettare le sue richieste di servizi, le esigenze rigide in termini di tempestività e puntualità di consegne, di partecipazione finanziaria alle varie iniziative promozionali, ecc.

Nel caso del melone, è stato citato il fatto che la cooperativa locale non è in grado di superare il limite dei quattro mesi di offerta (da giugno a settembre), mentre al dettaglio moderno il prodotto viene proposto per un periodo ben più lungo (da febbraio a novembre).

È quindi stata individuata la necessità non tanto di sostituire il grossista, quanto di arrivare a gestirlo, mentre ora il mondo produttivo è spesso gestito dal commerciante all'ingrosso. Quest'ultimo vanta un potere contrattuale rilevante, legato anche al fatto che il produttore si trova a dover vendere in determinati momenti il prodotto.

Inoltre, è stata ribadita l'utilità, per la cooperazione, di arrivare al mercato finale con almeno una quota di produzione, in quanto ciò consente di avere meglio il polso della situazione.

Solitamente, il grossista è complice dei trend dei prezzi all'origine, in quanto cerca di sfruttare il fatto che il produttore, pur di vendere, accetta cifre sottocosto. Il commerciante all'ingrosso subisce invece i prezzi finali, ma dai relativi trend negativi è in grado di uscire con minori danni, rispetto alle cooperative, avendo strutture più agili e un più contenuto livello di costo.

Nel corso del focus group è stata citata più volte la necessità di rafforzare i progetti di filiera. Le cooperative e le organizzazioni dei produttori indirizzano le scelte degli associati, ma si trovano poi a convivere con una realtà esterna di dimensioni ben maggiori, dove la gestione del mercato è del tutto anarchica.

Relativamente però alla opportunità di trasformare direttamente il prodotto agricolo (con propri impianti di trasformazione), i pareri sono stati piuttosto diversificati: i rari esempi disponibili sembrerebbero indicare grosse difficoltà nel chiudere i bilanci in attivo. Qualcuno ha specificato tuttavia che questo risultato non sarebbe fisiologico e inevitabile, e che gestire parte della trasformazione potrebbe portare a un aumento del potere contrattuale verso l'industria a cui viene ceduta la restante parte di prodotto da trasformare.

La gestione diretta della trasformazione da parte dei produttori e delle loro cooperative richiederebbe, comunque, investimenti da non sottovalutare. Anche per questo motivo, alcuni dei partecipanti hanno dichiarato di ritenere opportuno che i centri ortofrutticoli cooperativi mantengano la loro attuale funzione, limitandosi alla valorizzazione dei prodotti conferiti dagli associati.

5. Il processo di concentrazione

Un aspetto che è affiorato frequentemente nel corso della discussione, è costituito dalla necessità di aggregazione in strutture di dimensioni significative, con funzioni anche di coordinamento commerciale, a fronte di settori clienti che incrementano sempre più le loro dimensioni operative.

L'attuale frammentazione della struttura produttiva ortofrutticola impedisce ai produttori di realizzare un fronte comune, di creare un organismo in grado di affrontare gli operatori immediatamente a valle della filiera in una situazione di sufficiente potere contrattuale (che in fondo potrebbe essere legato al fatto che il prodotto è in mano ai produttori, non agli anelli successivi della filiera). Il problema è che a volte si assiste al trend opposto, ossia a un processo di separazione di nuclei dalle cooperative o dalle associazioni di appartenenza.

Sono tuttavia emerse anche le difficoltà che ogni iniziativa finalizzata alla concentrazione si trova a fronteggiare. Una di queste è senza dubbio il forte individualismo del mondo agricolo, legato in parte al marcato campanilismo che caratterizza le comunità rurali.

Altri problemi sottolineati sono connessi alle difficoltà nel creare linee di pensiero comuni tra presidenti, direttori e consigli di amministrazione di diverse cooperative. È quanto si è verificato, del resto, nel settore cerealicolo, sempre in Veneto.

6. La ristrutturazione tecnica

Anche sotto l'aspetto tecnico, la ristrutturazione (rinnovo impianti, ammodernamento stabilimenti, ecc.) sta avvenendo a ritmi piuttosto lenti, sia per l'elevata età di gran parte dei produttori ("difficile pianificare investimenti per l'innovazione, quando la base associativa se ne sta andando"), sia per il fatto che gli ultimi anni (a parte quello in corso) non sono stati caratterizzati da margini economici interessanti.

Inoltre, le risorse finanziarie sono state impiegate in molti casi per sopravvivere in anni di crisi, non per innovare.

La carenza di ammodernamenti tecnici e di innovazione viene inevitabilmente a ripercuotersi sulla qualità del prodotto e dei servizi che vengono offerti ("come è possibile valorizzare la produzione, con strutture inadeguate?"). In alcuni casi, risulta difficoltoso tenere il passo con le richieste dei distributori più organizzati.

Il già citato problema demografico (età media avanzata che caratterizza i produttori ortofrutticoli veneti, a fronte di un ricambio generazionale contenuto, in quanto mancano le nuove leve) comporta, inevitabilmente, stimoli ridotti a investire, a intraprendere strategie di innovazione, a cambiare le ottiche aziendali.

Del resto, l'invecchiamento della base produttiva è anche il risultato di anni e anni in cui i margini economici erano inesistenti, se non negativi, e di un trend di mercato sempre molto incerto.

7. L'atteggiamento generale verso la cooperazione

Un dibattito piuttosto vivace si è sviluppato attorno alle caratteristiche che oggi dovrebbe avere la cooperazione nel settore agricolo: per un intervistato, per esempio, l'anima vera della cooperazione verrebbe mantenuta solo se si rimane nei limiti di accordi pluriennali tra cooperativa e produttore associato, per poter fare affidamento su una base stabile, per ottenere un maggior coinvolgimento dei soci alle iniziative e alle strategie poste in essere dalla cooperativa stessa.

Per un altro interlocutore, invece, è ammissibile anche un'ottica maggiormente congiunturale, con contratti da stipulare di anno in anno, a seconda delle esigenze delle due parti (cooperativa da un lato, produttore agricolo dall'altro). Si tratterebbe dell'unico modo per allargare la base associativa, in direzione degli agricoltori che non sarebbero disponibili a far parte di un accordo pluriennale.

In merito al rapporto tra organizzazioni dei produttori e cooperative, è stato affermato da parte di alcuni partecipanti che le OP non riusciranno mai a sostituire, dal punto di vista commerciale, quelle aziende cooperative che oggi funzionano. Devono essere le cooperative a rafforzarsi, quale perno dell'intero sistema; le OP dovrebbero limitarsi a coordinare i progetti di filiera e a legare tra loro diverse cooperative in una politica di mercato uniforme, evitando di commercializzare direttamente.

Si è visto che in molti casi, quando le OP si sono affacciate direttamente sul mercato, esse non sono state capaci di mantenere legami commerciali con i clienti delle singole cooperative, in quanto si trattava di rapporti estremamente personalizzati, spesso di amicizia, che consentivano la sopravvivenza dei produttori anche in annate di quotazioni pesanti.

D'altra parte, altri interlocutori hanno posto in evidenza il fatto che, in situazioni differenti, il dirigente commerciale dell'OP ha creato rapporti commerciali che le cooperative non avevano. Sarebbe quindi opportuno che almeno una parte della produzione venisse commercializzata direttamente dalle stesse organizzazioni dei produttori.

A rafforzamento di questa opinione, è emerso il problema della lentezza e della scarsa efficienza che spesso caratterizza il legame OP-cooperativa. Per esempio, nel caso del kiwi, una organizzazione veneta gestisce direttamente buona parte del prodotto che commercializza, in quanto il conferimento da parte del produttore è diretto. Ciò è reso possibile dalla capacità delle strutture di conservazione e di lavorazione, oltre che dalla capacità finanziaria con la quale viene anticipato ai conferenti il ricavato. In questo modo, l'organizzazione riesce a gestire la vendita diretta alla grande distribuzione. Se il rapporto con la base produttiva avvenisse tramite le cooperative, i tempi di decisione sarebbero molto più lunghi e inadatti a quanto richiede la distribuzione moderna (inoltre, "non si gestirebbe appieno la leva prodotto").

8. L'atteggiamento verso le politiche pubbliche

Nei confronti delle politiche attuate dalla regione Veneto, sono emersi alcuni pareri critici, che fanno riferimento soprattutto al fatto che l'Amministrazione Regionale ha scelto di applicare il regolamento che fissa ad un tetto, definito esageratamente basso (3,5 miliardi di lire), il limite minimo di Valore della produzione commercializzata (VPC) richiesto per ottenere il riconoscimento di OP. Ciò rischia di riprodurre nel tempo la situazione di polverizzazione di mercato, dal lato dell'offerta, individuata come una delle principali cause dei disagi di mercato vissuti nel corso dell'ultimo decennio. Una organizzazione di questa dimensione, è stato affermato, non può essere economica, non è in grado di mantenere un direttore, un manager commerciale, ecc.

Secondo gli intervenuti, è probabile che non si raggiungerà l'obiettivo di stimolare il mondo non cooperativo ad aggregarsi in organizzazioni, se queste erano le finalità della Regione; al contrario, si verificherà probabilmente una frammentazione dell'attuale cooperazione, con la fuoriuscita di parte delle attuali associazioni per la creazione di nuove OP

Questa linea politica rappresenterebbe un brusco cambiamento di rotta rispetto al precedente piano ortofrutticolo regionale (e anche rispetto alle politiche attuate da altre regioni, prima fra tutte l'Emilia Romagna).

L'attuale piano di sviluppo rurale, inoltre, sembra privilegiare maggiormente i soggetti esterni al mondo associativo.

Per quanto riguarda i contributi pubblici, è stata sottolineata la necessità che essi vengano concessi a chi effettivamente lavora in agricoltura, mentre attualmente i beneficiari sono anche soggetti che non possono essere considerati imprenditori agricoli. In diversi casi, i contributi sono stati distribuiti a pioggia, senza selezionare le aziende agricole che effettivamente avevano la possibilità di diventare competitive. Per ciò che concerne la fase della trasformazione, poi, il piano regionale ha stanziato fondi che sono stati convogliati in gran parte all'industria privata, e non alle iniziative cooperative.

Un aspetto su cui si è riscontrato l'accordo dei partecipanti è costituito dall'orientamento, da parte dell'Amministrazione regionale, a privilegiare le aziende che si trovano in filiera (il riferimento è un progetto recentemente presentato dall'assessore).

Infine, ampliando l'ottica di analisi dalla regione Veneto all'Europa, l'ipotesi di attuare un sistema di quote di produzione da parte dell'Unione Europea anche nel settore ortofrutticolo, è stata da diversi partecipanti considerata opportuna, per evitare il ripetersi di improvvisi aumenti produttivi e delle conseguenti crisi di mercato che hanno avuto effetti ingenti sulla redditività dei produttori. È stato però sottolineato che contemporaneamente occorre organizzare tutta la produzione: "un sistema di quote in un mercato non gestito dai produttori comporterebbe benefici poco rilevanti".

ALLEGATO N. 6

FOCUS GROUP SVOLTO A VERONA IL GIORNO 13.02.2002

1. Partecipanti

Al focus group hanno partecipato sette operatori all'ingrosso con sede nel Veneto.

Alcune delle imprese rappresentate trattano esclusivamente o quasi esclusivamente prodotti orticoli, altre aziende sono particolarmente concentrate sulle merceologie frutticole, altri operatori, infine, hanno una attività di tipo trasversale per quanto riguarda le specie orticole e frutticole.

La totalità delle aziende partecipanti si approvvigiona in Veneto e in altre aree.

Nella maggior parte dei casi, i mercati di sbocco appartengono sia al mercato nazionale, sia ai mercati esteri.

2. Andamento della produzione e del mercato

L'andamento del mercato descritto dagli operatori intervenuti si presenta piuttosto differenziato, a seconda delle categorie di prodotto che vengono considerate.

Nel caso delle principali specie frutticole, dopo alcuni anni negativi, culminati in un 2000 definito disastroso, il 2001 ha mostrato sia luci che ombre, con lotti di produzione fortunati e altri decisamente meno ("a volte, non si sono indovinati i prodotti giusti in fase di acquisto, con conseguente forte presenza di scarti ed effetti economici pesanti").

Per alcune specie orticole, come il radicchio in primo luogo, a un 2000 definito normale, ha fatto seguito un 2001 caratterizzato da un eccesso di prodotto offerto e da conseguenti prezzi al ribasso.

Per altri ortaggi, invece, è stato il 2000 a evidenziare eccessi di offerta e prezzi contenuti, mentre il 2001 ha fatto rilevare un miglioramento della situazione.

Dalla maggioranza degli intervistati, è stata posta in evidenza la difficoltà nel fare attualmente previsioni, sia perché la campagna di produzione è per molte specie ancora lontana dal suo termine, sia per il fatto che la situazione è piuttosto anomala, sotto l'aspetto delle temperature invernali ridotte e del basso livello qualitativo di tante partite di prodotto.

3. I prezzi all'origine e i prezzi all'ingrosso

In linea di massima, i trend dei prezzi di vendita sono strettamente collegati all'evoluzione dei prezzi di acquisto. In altri termini, i prezzi da grossista a dettagliante sono sostanzialmente assonanti con le quotazioni all'origine.

Un fattore in grado di creare sensibili divergenze tra i due parametri economici è costituito dalla quota di scarti. Partite di livello qualitativo basso risultano particolarmente rischiose, per la stabilità dei prezzi, in quanto obbligano il grossista ad applicare un ricarico forzatamente elevato sulla merce vendibile.

L'attuale situazione è caratterizzata da una consistente mole di problemi qualitativi su gran parte degli ortaggi, dovuti al freddo intenso dell'inverno appena terminato. Ai prezzi elevati all'origine si accompagnano la disinformazione del consumatore e un comportamento dei mass media orientato a creare scandali; tutto ciò ha avuto come conseguenza una serie di notizie altisonanti imperniate sull'eccessivo prezzo di vendita finale di diversi prodotti, comunicato come ingiustificato e come frutto di fenomeni speculativi.

Occorrerebbe una maggior formazione del consumatore, per indurre una domanda più centrata sui prodotti locali e su quanto le condizioni meteorologiche consentono di ottenere ("non ha senso acquistare le zucchine che provengono dalla Sicilia, per poi protestare per il loro prezzo elevato").

Occorre poi considerare che per i prodotti che normalmente hanno un periodo di stoccaggio piuttosto lungo (per esempio, le mele), il gap tra i tempi di vendita e quelli di acquisto può produrre effetti diversificati, spesso non prevedibili ("in diversi mesi, può cambiare la situazione di mercato, può mutare il rapporto quantitativo tra domanda e offerta, ecc.").

4. Il rapporto con gli operatori a monte

Il problema demografico in agricoltura (età media avanzata che caratterizza i produttori ortofrutticoli, ricambio generazionale molto contenuto) ha indotto parte degli intervistati a tracciare previsioni di lungo periodo piuttosto negative, sotto l'aspetto della disponibilità di materia prima, che potrebbe appunto diventare scarsa rispetto alle richieste, almeno in riferimento alla produzione locale.

Negli ultimi anni, pur con eccezioni relative ad alcuni periodi, si è invece riscontrata una superiorità dell'offerta rispetto alla domanda di materia prima a livello nazionale e in un'ottica internazionale. Questo ha contribuito ad innalzare il potere contrattuale sia della distribuzione al dettaglio nei confronti del grossista, sia da parte di quest'ultimo nei confronti dei produttori agricoli. Il commerciante all'ingrosso, peraltro, non incontra grosse difficoltà nel passare da fornitori locali a fornitori di altre regioni.

Su quest'ultimo passo, però, diversi sono stati i pareri in disaccordo. Il commerciante all'ingrosso, infatti, troverebbe significativi limiti nel concretizzare il suo potere negoziale verso le aziende agricole: tra i più rilevanti, sono affiorati la concorrenza con le cooperative ("quali contratti hanno i singoli agricoltori con la cooperativa e quanto sono vincolati rispetto ad un'eventuale decisione di uscita dalla cooperativa stessa?"), sia la presenza sempre più ingombrante delle piccole e piccolissime imprese di commercio all'ingrosso, prive di una vera e propria struttura aziendale, che spesso svolgono una concorrenza sleale.

Per quanto riguarda il primo fattore, per conquistare un'azienda agricola come fornitrice e sottrarla al conferimento alla cooperazione (“Verona è praticamente in mano alle cooperative, che raccolgono almeno il 50-60% delle mele e delle pere prodotte, nonostante si sia verificato un calo di fiducia che viene loro accordata”), è necessario applicare condizioni che possano essere considerate positive dal fornitore, e tra queste condizioni il prezzo è senz'altro il fattore predominante.

Non è infrequente che i commercianti all'ingrosso acquistino dalle stesse cooperative, soprattutto quando hanno la necessità di trattare un determinato prodotto poco reperibile su altri canali di acquisto (“è però quasi sempre un acquisto in perdita”, hanno sostenuto alcuni intervistati).

5. Il rapporto con gli operatori a valle

Attualmente, la maggior parte della produzione venduta è destinata alla distribuzione moderna.

Nel corso del focus group, sono affiorate ripetutamente le rigidissime richieste del dettaglio moderno, caratterizzato da esigenze ormai quasi insostenibili.

Il responsabile degli acquisti (buyer) pretende prezzi sempre al ribasso, ma contemporaneamente la merce deve essere sistemata e confezionata in modo perfetto, con notevoli ripercussioni sui costi di lavorazione. Oggi, questo vale anche per le catene di discount, che invece erano nate con un'ottica improntata a offrire prodotti e servizi in modo più essenziale.

La percezione del rapporto esistente con il dettaglio moderno è emerso con estrema chiarezza; l'affermazione “stiamo diventando dei semplici centralinisti per accogliere le loro richieste” ne è esemplificativa.

Il pesante potere negoziale di questi operatori deriva dalle normali leggi di mercato e, in modo particolare, dalle dimensioni dei loro acquisti, dalla forte incidenza sul portafoglio clienti del grossista, da una offerta che troppo spesso è superiore alla domanda.

A proposito di quest'ultimo aspetto, non si può trascurare la possibilità, da parte della GDO, di rivolgersi a fornitori di altri paesi (come Spagna, Grecia e Francia), per cui la situazione concorrenziale è ancora più pesante.

6. L'evoluzione del sistema concorrenziale nel settore in esame

Il contesto concorrenziale attuale è stato definito “spietato”: da un lato, le pressanti richieste della distribuzione moderna (già approfondite nel capitolo precedente), dall'altro le rigidità e i costi che caratterizzano lo svolgimento delle diverse attività aziendali. È stato citato il costo della manodopera, che ha una incidenza notevole sul prezzo di vendita finale. Per esempio, su un kg di prodotto dal prezzo di acquisto unitario esemplificato in 0,10 euro, il costo della successiva lavorazione e del confezionamento si aggira su 0,20 euro, in

conseguenza di una tariffa oraria di circa 14 euro (“più o meno 0,23 euro al minuto”, è stato sottolineato).

Più un prodotto parte da un prezzo all’origine ridotto, maggiori sono le difficoltà, per il commerciante, ad applicare un ricarico sufficientemente in linea con i costi di lavorazione. È questo il motivo per cui trend negativi dei prezzi all’origine creano comunque problemi anche all’operatore all’ingrosso.

Relativamente alla competizione con la cooperazione, il grossista, secondo i pareri raccolti, ha come punto di forza una maggiore capacità di ottimizzare l’efficienza degli addetti e soprattutto del proprio lavoro, per cui i costi delle cooperative sono notevolmente più elevati.

Una parte delle cooperative convoglia la produzione al commerciante all’ingrosso, invece di affrontare direttamente la distribuzione al dettaglio. Per la maggior parte delle piccole e medie imprese cooperative, il commerciante è quasi da considerare un ufficio vendita. Nel caso di alcune grandi cooperative, invece, esiste un vero e proprio ufficio commerciale all’interno che, è stato affermato, “è bene organizzato e funziona in modo adeguato”.

Sempre in riferimento alla cooperazione, sono affiorate critiche alla condizione agevolata in cui queste entità economiche si trovano, rispetto agli operatori privati: “dobbiamo essere messi in grado di lavorare alle stesse condizioni delle cooperative, che hanno sempre navigato nei finanziamenti pubblici, svolgendo una concorrenza in un certo senso sleale verso i commercianti privati”.

Un concorrente anomalo, rispetto a quelli tradizionali, è costituito dal trasportatore. Si tratta di un fornitore di servizi, un fornitore logistico, la cui importanza è andata progressivamente crescendo nel corso degli anni, rispetto al fornitore di prodotto: ora “è in grado di fare il commerciante, senza averne titolo, non effettua la compravendita ma è un intermediario di fatto”, naturalmente relativamente ai casi in cui questo operatore è organizzato e in grado di fare il cosiddetto groupage.

Il trasportatore organizzato ha alcuni punti di forza che sono una serie piuttosto vasta di conoscenze, la disponibilità di un centro di stoccaggio e di distribuzione, una buona efficienza logistica, ecc. Questi plus lo mettono in grado di far valere un significativo potere contrattuale e di raggiungere livelli di marginalità soddisfacenti.

7. Il processo di ristrutturazione aziendale e tecnica

Tra i principali mutamenti in atto nella struttura del commercio all’ingrosso dei prodotti ortofrutticoli, è stata sottolineata la cessazione dell’attività di un certo numero di imprese di medie dimensioni, le quali vengono sostituite da piccole unità commerciali, definite improvvisate, che hanno come punto di forza la capacità di lavorare a costi notevolmente contenuti. Ciò si verifica sia perché in molti casi viene impiegata manodopera familiare (con un monte ore giornaliero notevole), il cui costo è normalmente sottovalutato, sia per

una tendenza ad adottare tariffe molto contenute (5-5,5 euro all'ora, contro 13,5-14 euro orari che gli intervistati hanno indicato come il normale costo orario del lavoro).

I clienti principali di queste piccole e piccolissime attività sono le piccole e medie catene di distribuzione, spesso ad impronta locale o regionale (non essendo in grado di assumere il ruolo di fornitori della grandi catene nazionali del dettaglio moderno).

È una trasformazione che sta dequalificando l'intero settore, è stato affermato, e che crea dei fenomeni di sottoeconomie e delle sacche di lavoro nero.

La pressione concorrenziale svolta dalle piccole imprese a gestione familiare è particolarmente marcata nel caso delle fragole e delle ciliegie, prodotti per i quali l'apporto di manodopera è inevitabilmente forte.

La tendenza all'aggregazione tra operatori all'ingrosso e alla costituzione di forme associative potrebbe portare benefici, in termini di potere contrattuale verso i clienti della distribuzione moderna e soprattutto per quanto riguarda la capacità di dimensionare nel modo corretto l'offerta ("spesso, ci si presenta sul mercato con un 10% di prodotto in surplus rispetto alle richieste, e ciò provoca ripercussioni negative sul trend delle quotazioni di entità decisamente superiori").

Una possibile aggregazione, anche solo a livello commerciale, solleva però molte perplessità e incontra comunque forti vincoli nel diffuso individualismo e nella sensazione di rivalità che caratterizzano ogni operatore rispetto agli altri.

Opinioni decisamente negative sono state espresse a proposito di realtà come il CONERPO, esperienze che "hanno rovinato buona parte del commercio dell'ortofrutta"; "il trasportatore del CONERPO parte e fa il prezzo quando arriva a destinazione".

Piuttosto differenziate sono risultate le opinioni emerse a proposito della possibilità di adottare sistemi di lavorazione finalizzati al contenimento dell'apporto di forza lavoro. Secondo alcuni, i margini di innovazione e di cambiamento sono alquanto ristretti, dal momento che solo un addetto può ottenere risultati qualitativamente corrispondenti alle rigorose richieste della distribuzione moderna. Altri hanno invece citato paesi esteri in cui si è giunti a una più diffusa meccanizzazione e robotizzazione delle linee di lavorazione, con sensibili benefici in termini di costo complessivo del lavoro. È affiorata a titolo esemplificativo la aggregazione automatica dei prodotti in pallet.

In linea generale, è emersa la necessità di innovare e di aggiornarsi, sotto l'aspetto per esempio della certificazione di qualità, della rintracciabilità, ecc.

Un problema che però caratterizza l'innovazione tecnica è rappresentato dalle difficoltà finanziarie che si incontrano nell'affrontare i necessari investimenti, in presenza di mercati dalle condizioni instabili e frequentemente negative.

Il problema demografico che caratterizza non solo i produttori ortofrutticoli, ma gli stessi commercianti, con un ricambio generazionale contenuto, comporta stimoli ridotti a intraprendere iniziative di innovazione e di cambiamento delle strategie aziendali.

8. L'atteggiamento verso le politiche pubbliche

Una parte degli operatori intervenuti, nell'esprimere ipotetiche richieste all'Amministrazione regionale, si è concentrata esclusivamente sui finanziamenti necessari per sviluppare determinate strategie ("se ci accordano i finanziamenti, sappiamo noi come impiegarli e come risollevare la situazione").

Altri hanno invece espresso richieste più diversificate, in cui l'esigenza di ottenere finanziamenti è solo una componente di un insieme più composito ed evoluto di necessità poste in evidenza.

È affiorata per esempio l'esigenza di interventi di formazione e di assistenza in direzione di figure professionali difficili da reperire ed eccessivamente costose, come elettricisti e carrellisti.

Quello relativo alla manodopera è un tasto emerso come particolarmente importante e problematico in diversi momenti del focus group: è difficile reperire forza lavoro, in quanto gli italiani raramente accettano di svolgere determinate mansioni. D'altra parte, gli operai extra-comunitari devono essere formati "per lo meno per potere dialogare in italiano".

Alcuni partecipanti hanno affermato di sentire l'esigenza di un intervento della Regione che possa favorire e sostenere una formazione su tutte le funzioni dell'impresa, a partire dall'operaio per arrivare al dirigente, con vari mezzi di intervento (per esempio, borse di studio). È stato sostenuto che le aziende non sono in grado, per capacità, disponibilità di tempo e forza finanziaria, di organizzarsi e di investire risorse per la formazione del loro personale.

Un'altra richiesta che alcuni operatori vorrebbero rivolgere all'Amministrazione regionale riguarda i mezzi e le modalità con cui raggiungere un più elevato grado di industrializzazione, sotto l'aspetto informatico, tecnologico, delle linee di lavorazione e di confezionamento, ecc. L'obiettivo sarebbe quello di passare dalla classica figura del commerciante all'ingrosso a un profilo di azienda maggiormente organizzata e strutturata.

È poi affiorata la richiesta di ridurre il carico burocratico che caratterizza oggi ogni funzione aziendale ("per evadere tutte le pratiche, occorre assumere un esercito di impiegati, che rappresentano un costo sempre più rilevante senza nessuna ricaduta diretta sulla produttività aziendale"; "attualmente è tutto un cavillo, non ci si riesce più a muovere in azienda").

Se è vero che molte problematiche connesse all'eccessivo carico di burocrazia sono a livello nazionale (per esempio, la regolarizzazione della manodopera straniera), è altrettanto vero, è stato affermato, che la Regione potrebbe, comunque, intervenire e sarebbe in grado di apportare un buon contri-

buto in termini di semplificazione delle pratiche burocratiche.

Forti preoccupazioni sono affiorate a proposito della politica che il nuovo governo sta attuando in riferimento all'ingresso di lavoratori extra-comunitari ("gli unici disposti ad accettare attività basate su linee di lavorazione"), politica che sembra costruire significative barriere all'entrata.

Alcuni hanno poi accennato all'eccessivo onere della tassa sui rifiuti, mentre altri hanno manifestato l'esigenza di uscire da ambiti di mercato troppo ristretti sotto l'aspetto geografico. Per raggiungere questo obiettivo sarebbe necessario un aiuto dell'amministrazione pubblica, per affiancare e sostenere l'azione che ogni singola imprese vorrebbe sviluppare per affermare il suo marchio e la sua immagine.

Alcune critiche sono state espresse a proposito del nuovo mercato ortofrutticolo di Verona, le cui strutture sono state giudicate troppo costose e quindi di difficile ammortamento. La questione sembra evidenziare nuovamente "la distanza esistente tra forze politiche e aziende che operano concretamente sul mercato". Per inciso, in linea di massima l'incidenza dell'attività svolta nei mercati all'ingrosso, sull'attività totale dei partecipanti al focus group, è piuttosto contenuta.

9. I finanziamenti pubblici

Per quanto riguarda i contributi finanziari pubblici, è stata ribadita la posizione privilegiata della cooperazione, a cui sono stati indirizzati (per alcuni in modo esclusivo) la maggior parte dei finanziamenti erogati ("abbiamo chiesto diverse volte dei finanziamenti, ma non li abbiamo mai ottenuti").

Alcuni hanno però sottolineato la positività degli attuali sistemi di accesso ai finanziamenti, basati su graduatorie costruite considerando una serie di parametri, come per esempio la certificazione di qualità.

Per ciò che concerne il Piano di sviluppo rurale e i più recenti orientamenti da parte dell'Amministrazione regionale, è emersa in genere una scarsa conoscenza e, per alcuni, l'impressione che si sia voluto accontentare un po' tutte le categorie di operatori impegnati nella filiera agro-alimentare, con risultati che però rischieranno di essere insufficienti, data la scarsa efficacia che solitamente caratterizza le decisioni finalizzate "a non scontentare nessuno".

In modo più concreto, un paio di operatori hanno accennato a un certo orientamento, da parte della Regione, a sostenere la produzione biologica, la quale tuttavia, a detta di molti partecipanti, è per ora una nicchia di dimensioni limitate. "Difficilmente il biologico supererà in futuro il limite del 6-7% del mercato globale dell'ortofrutta", è stato affermato, mentre un interlocutore ha addirittura sostenuto che "il biologico è soltanto una truffa".

In sintesi, l'opinione prevalente è riconducibile a un suggerimento da dare alla Regione, quello di evitare di dimenticarsi di tutta la produzione convenzionale, per favorire solo o soprattutto la nicchia del biologico.

È stato inoltre constatato che mentre il comparto vitivinicolo ha visto una costante attenzione da parte della pubblica amministrazione, non altrettanto può essere ripetuto per l'ortofrutta, per cui "è tempo di convogliare attenzioni e finanziamenti".

Alcuni accenni sono poi affiorati a proposito della situazione privilegiata in cui si trovano i produttori e i commercianti del Trentino Alto Adige, considerata una regione fortemente concorrente con riferimento a diverse specie frutticole.

Pubblicazioni edite da Veneto Agricoltura

TESTI A CARATTERE ECONOMICO

- *La filiera del biologico nel Veneto*, 1999, Settore Studi Economici di Veneto Agricoltura
- *Rapporto 1999 sulla congiuntura del settore agroalimentare Veneto*, 2000, in collaborazione con l'Osservatorio di Economia Agraria per il Veneto – INEA
- *Rapporto sul sistema agroalimentare del Veneto*, 2000, in collaborazione con l'Osservatorio di Economia Agraria per il Veneto – INEA
- *L'andamento del settore agroalimentare nel Veneto. Prime valutazioni per il 2001*, 2002, in collaborazione con l'Osservatorio di Economia Agraria per il Veneto – INEA
- *Il mercato della carne e del vino da agricoltura biologica nel Veneto*, 2002, in collaborazione con l'Università degli Studi di Padova
- *Rapporto 2001 sulla congiuntura del settore agroalimentare Veneto*, 2002, in collaborazione con l'Osservatorio di Economia Agraria per il Veneto – INEA
- *Analisi degli effetti della BSE sul mercato della carne bovina nel Veneto*, 2002, in collaborazione con l'Università degli Studi di Padova (solo in formato digitale)
- *Il sistema ortofrutticolo veneto: un modello in evoluzione*, 2002, in collaborazione con l'Università degli Studi di Parma
- *Rapporto 2003 sul sistema agroalimentare del Veneto*, 2002, a cura del Settore Studi Economici di Veneto Agricoltura
- *La filiera florovivaistica nel Veneto*, 2002, in collaborazione con l'Università degli Studi di Padova
- *L'andamento del settore agroalimentare nel Veneto. Prime valutazioni per il 2002*, 2002, in collaborazione con l'Osservatorio di Economia Agraria per il Veneto – INEA