
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 indubbe 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.

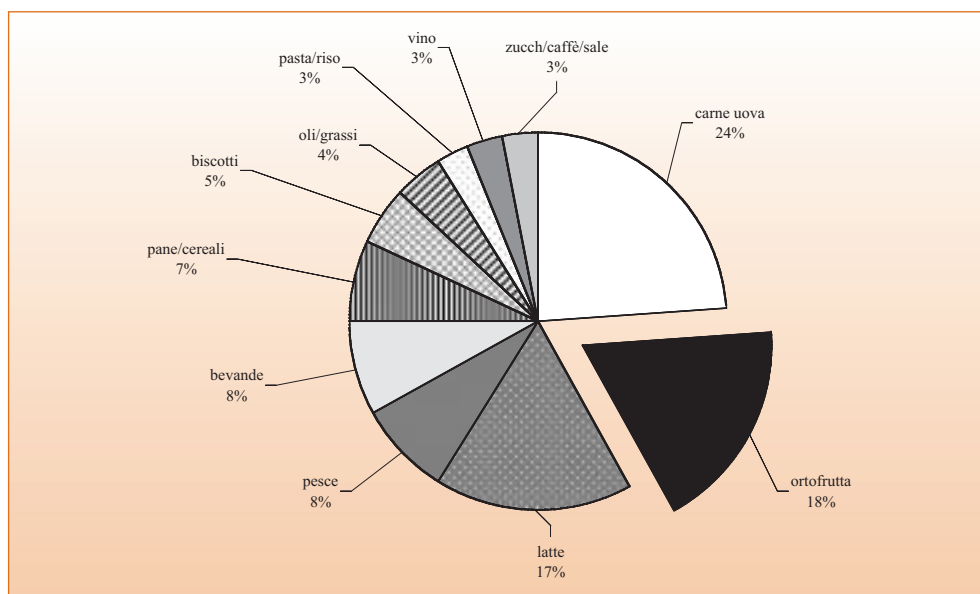


Fig. 5.1 - Acquisti alimentari degli italiani (2001)

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

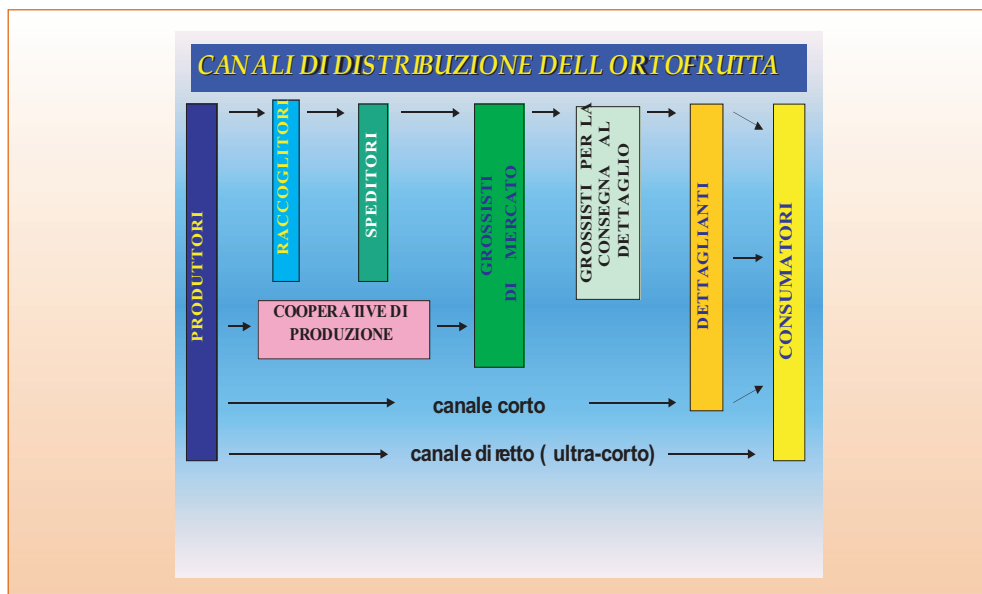


Fig. 5.2 - Canali di distribuzione dell’ortofrutta

dell'ambulato. 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.

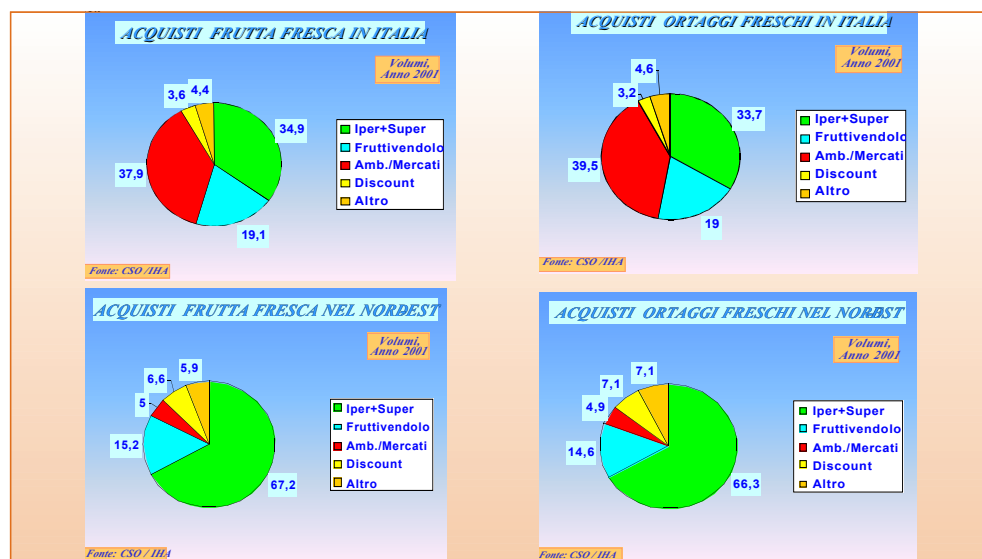


Fig. 5.3 - Acquisti di frutta e verdura fresca in Italia secondo le diverse tipologie delle strutture di vendita (fonte CSO/IHA, anno 2001).

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.).

Addirittura, 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%
Agumi	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

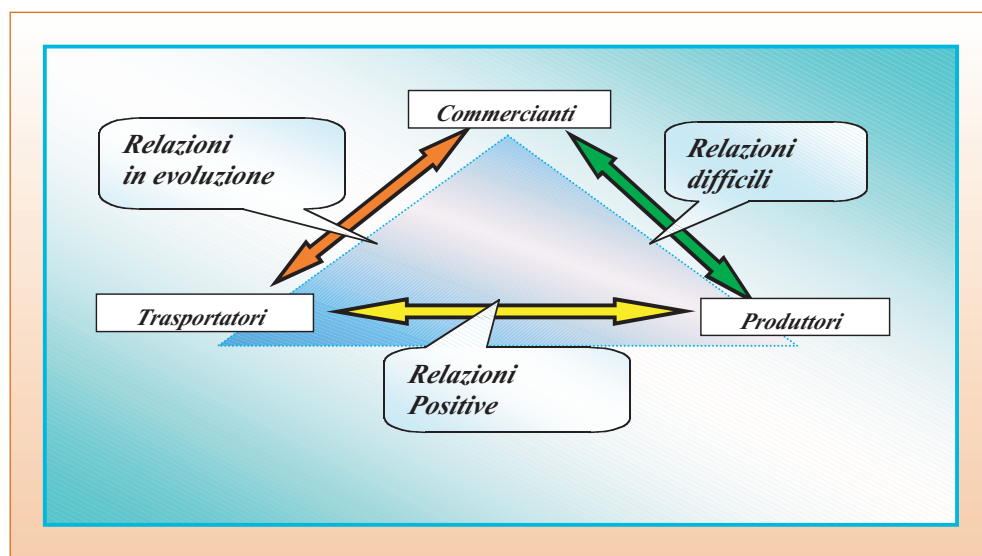


Fig. 6.1 - Rapporti fra operatori: il triangolo collaborativo

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