

## Introduzione

Questa pubblicazione costituisce il frutto di un lavoro che ha approfondito i temi della commercializzazione, della logistica e della gestione dei flussi agroalimentari con particolare riferimento al settore ortofrutticolo veneto. L'analisi ha tenuto conto dei risultati e delle implicazioni di una precedente indagine di Veneto Agricoltura su questi temi, sempre svolta in collaborazione con l'Università di Parma<sup>1</sup>.

Il quaderno è stato articolato in due parti: la prima è stata dedicata all'analisi del sistema ortofrutticolo veneto con particolare riferimento alla gestione dei flussi ortofrutticoli, mentre la seconda presenta i risultati di una vasta indagine sul campo.

L'analisi si è articolata sui seguenti temi:

- caratteristiche della logistica e suo ruolo strategico come leva competitiva per il sistema ortofrutticolo;
- punti di forza e di debolezza del sistema Italia relativamente alla logistica e al trasporto dei deperibili;
- caratteristiche principali del sistema ortofrutticolo veneto, punti di forza e di debolezza;
- analisi dei canali di commercializzazione dell'ortofrutta veneta.

L'indagine sul campo si è focalizzata sul sistema veneto dei mercati ortofrutticoli (questionario diffuso a tutti i mercati della regione), su un campione rappresentativo di commercianti e produttori operanti sui mercati (questionario per commercianti e produttori) e sulla distribuzione moderna (interviste a *buyer* e responsabili logistica e di Ce.Di. della distribuzione moderna operante in Veneto).

---

1) Cfr. Regione Veneto/Veneto Agricoltura, *Il sistema ortofrutticolo veneto: un modello in evoluzione*. Padova, Veneto Agricoltura, 2002.

## Sintesi

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 all'evoluzione dei mercati che bisogna guardare, per capire come deve attrezzarsi l'offerta per rispondere ai nuovi scenari competitivi. Il comparto ortofrutticolo veneto è un settore strategico sia per l'importanza che riveste nell'intera regione sia per il suo peso nazionale e internazionale.

### ■■■ *L'importanza della logistica*

La logistica ha assunto negli ultimi anni un ruolo strategico per l'intero sistema agroalimentare e per l'ortofrutta fresca in particolare. Essa 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 e al raggiungimento di maggiori economie di scala. La logistica, infatti, è qualcosa di più complesso del semplice trasferimento di un prodotto da un luogo ad un altro del territorio. In ragione di ciò, essa si sta affermando sempre di più come uno strumento decisivo di razionalizzazione dei flussi, vera e propria discriminante competitiva a tutti i livelli della catena produttiva e distributiva. Ciò è giustificato dalle profonde modificazioni delle condizioni competitive dei mercati, con la conseguente rapida evoluzione delle strutture e delle funzioni logistiche e di trasporto.

La sfida logistica, per la sua importanza strategica, per la dimensione globale e per le complesse ristrutturazioni e riorganizzazioni che essa comporta, segnerà ancor più decisamente gli scenari competitivi nei prossimi anni. Alcuni settori produttivi, come quelli dei prodotti freschi e ortofrutticoli, sono chiamati a rafforzare, o ad avviare in questa direzione i loro processi di modernizzazione per poterne cogliere le opportunità.

In questi settori, la riorganizzazione della circolazione dei flussi di merci e delle informazioni che le accompagnano, è diventata uno dei principali fattori competitivi nella concorrenza fra imprese, grazie al suo grande potenziale di riduzione dei costi. La razionalizzazione dei processi logistici si deve avviare verso una sistematica reingegnerizzazione delle procedure, utilizzando strumenti di *Information Technology* che permettano di ottimizzare la gestione dei flussi informativi e di merci, nonché una puntuale e precisa gestione di tutto il ciclo commerciale degli ordini. Sono queste le carte vincenti per continuare ad essere competitivi su mercati sempre più globali.

La particolare attenzione al trasporto è dovuta non solo al suo ruolo fondamentale di articolazione degli scambi, ma soprattutto perché il sistema agroalimenta-

re - e specialmente il settore degli ortofrutticoli - 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.

### ■■■ **Logistica e ortofrutta**

Il mercato dei prodotti ortofrutticoli è uno dei più complessi per quanto riguarda la gestione dei flussi logistici; le difficoltà, come vedremo, non sono legate esclusivamente alla tipologia del prodotto e quindi alla sua alta deperibilità (che di per sé varrebbe a giustificare l'esigenza di catene logistiche avanzate), ma anche e soprattutto alle peculiarità del mercato.

I canali di commercializzazione sono spesso complessi, la merce transita presso più operatori (intermediari, commercianti, grossisti, mercati ortofrutticoli) prima di arrivare al cliente finale. È possibile che queste problematiche non siano superabili nel breve periodo a causa di carenze strutturali del mercato stesso, quello che è importante sottolineare è che gli operatori della *supply chain* devono adottare politiche collaborative soprattutto in un'ottica di modernizzazione dei sistemi informativi e della gestione dei flussi.

Il sistema ortofrutticolo è uno dei più sensibili a questi temi: la distanza fra le aree produttive e quelle di consumo incide molto su rapporti produzione/commercializzazione/distribuzione, mentre è in continua ridefinizione il posizionamento competitivo dell'Italia negli scenari globali, caratterizzati dall'evoluzione della domanda dei consumatori e dalla crescita della distribuzione moderna, dall'internazionalizzazione dei mercati, sia di approvvigionamento che di sbocco, dal consolidamento di nuovi competitori, mediterranei e d'oltre Atlantico.

Per il prodotto ortofrutticolo fresco, la logistica è lo strumento fondamentale per la gestione del fattore "tempo": i "tempi commerciali" devono tener conto dei "tempi biologici" dell'agricoltura ma non possono prescindere dai "tempi logistici". Tempi di consegna delle merci, quindi, ma anche mantenimento delle condizioni qualitative nel trasporto e nelle soste in piattaforma.

La logistica, quindi, è qualcosa di più del semplice trasferimento di una merce da un luogo ad un altro del territorio, ma rappresenta l'insieme di 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 sono lo strumento essenziale per garantire la consegna del prodotto al cliente nei modi, nei tempi e con i servizi da esso desiderati. L'interesse dell'ortofrutta per la logistica, e viceversa, sta tutto qui: uno strumento fondamentale per garantire la "qualità commerciale" delle produzioni fresche sul mercato finale.

### ■ ■ ■ *Gli scenari della logistica*

In modo schematico, possiamo ricordare che:

- la gestione globale dei flussi di merci e delle informazioni che le accompagnano è il nuovo fattore competitivo nella concorrenza fra imprese e nei rapporti clienti/fornitori, grazie al suo grande potenziale di riduzione dei costi;
- il controllo del prodotto e il *tracking & tracing* (rintracciabilità) lungo tutta la catena dell'offerta (*supply chain*) è un obiettivo fondamentale da raggiungere e deve coinvolgere tutti gli operatori del sistema;
- la garanzia del mantenimento della catena del freddo lungo i canali di distribuzione è decisiva, sia per il raggiungimento dell'obiettivo qualità, sia per rafforzare le strategie competitive degli operatori commerciali e logistici;
- lo sviluppo dell'intermodalità (camion + treno e/o + nave), la razionalizzazione delle strutture logistiche (piattaforme, centri di distribuzione) e la riorganizzazione delle infrastrutture logistiche intorno a nodi intermodali e poli logistici, sono un obiettivo fondamentale da raggiungere per il nostro Sistema Paese;
- gli sviluppi delle nuove tecnologie applicate alla logistica giocheranno un ruolo molto importante per la modernizzazione dell'intero sistema ortofrutticolo: nelle tecniche di trasporto (multimodalità), nella gestione della catena del freddo (tecniche di refrigerazione, monitoraggio dei carichi in viaggio con possibilità di intervenire "on line" sui parametri), nell'*Information Technology* applicata alla gestione delle informazioni e alla rintracciabilità (diffusione dei codici a barre EAN, applicazione della radiofrequenza, identificazione automatica dei colli).

### ■ ■ ■ *Sulla logistica, i sistemi produttivi sono in difficoltà*

La difesa delle quote di mercato delle esportazioni venete di ortofrutta è anche legata all'efficienza logistica e di trasporto necessaria a mantenere puntualità e tempestività nelle consegne, limitandone i costi. Tuttavia l'arretratezza complessiva italiana sul campo della movimentazione della merce è nota e non si riduce solo alle inefficienze della rete infrastrutturale. I problemi del trasporto su gomma sono sostanzialmente riconducibili alla frammentazione dell'autotrasporto e alla scarsa diffusione di centri intermodali e poli logistici integrati.

Tali inefficienze si traducono in un elevato costo del trasporto su gomma e nei sempre maggiori rischi di consegna, con il mancato rispetto dei tempi e della qualità del carico. Il quadro si complica se si considera che la gran parte dei prodotti ortofrutticoli viaggia ancora su strada, e in ogni caso in percentuali di molto superiori rispetto agli altri *competitor* europei.

### ■ ■ ■ *Le difficoltà logistiche del sistema ortofrutticolo*

In sintesi, è opportuno ricordare i seguenti punti di debolezza logistica dei sistemi produttivi:

- eccessiva atomizzazione del settore dei trasporti, con poche aziende specializzate nella gestione completa del trasporto e della logistica;
- una certa arretratezza nella gestione logistica e informatizzata degli ordini e degli approvvigionamenti;
- magazzini logistici e piattaforme di ridistribuzione insufficienti e spesso poco attrezzati;
- carenza di “freddo” lungo la catena distributiva (magazzini e/o celle frigo, camion e casse mobili refrigerate, piattaforme del freddo nelle aree intermodali, ecc.);
- carenza di poli e aree logistiche per la gestione intermodale dei trasporti;
- più in generale, difficoltà delle imprese ortofrutticole a controllare la struttura dei costi logistici.

### ■ ■ ■ *La funzione commerciale e logistica in Veneto: un punto di forza da valorizzare*

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 “studiatata”, 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 veneti svolgono eccellentemente la funzione di integrazione delle produzioni ortofrutticole del Veneto 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 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 funzio-

ne) di trasporto in operatore (funzione) logistico (-a), sebbene auspicabile, è assai limitata e riguarda 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.

### ■■■ **Principali indicazioni emerse dal lavoro d'indagine**

Dall'indagine svolta e dall'analisi dei dati strutturali emerge che la regione Veneto è un'area a forte traffico e transito di ortofrutta, infatti considerando i flussi esteri il Veneto (insieme all'Emilia Romagna) è tra le prime regioni italiane sia per importazione che per esportazione di ortofrutta. I flussi nazionali in entrata provengono dall'area del Mezzogiorno e vengono "rilanciati" sia nelle altre regioni del Nord Italia sia all'estero, in particolare nell'area del Nord Europa.

I canali di commercializzazione sono ancora di tipo tradizionale (lunghi): la maggior parte della produzione transita attraverso varie fasi di intermediazione. Questa è una situazione in forte evoluzione, infatti grazie alla modernizzazione della rete distributiva dove è sempre più importante la presenza della GDO, si assisterà a un progressivo accorciamento dei canali con conseguenze significative su tutti gli attori della *supply chain*.

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 nonché delle infrastrutture e sui nodi intermodali. Questo elemento 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 e i grandi bacini di consumo dell'Europa del Nord, è di fatto la vera piattaforma logistica di concentrazione e di rilancio dell'ortofrutta, non solo verso il Nord Europa (Germania su tutti) ma anche verso la nuova Europa dell'Est.

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.

### ■■■ **Rintracciabilità e gestione delle informazioni**

La rintracciabilità viene vista come lo strumento di vantaggio competitivo che favorirà chi saprà gestirla bene. Tuttavia è ancora poco diffusa, molte imprese si stanno attrezzando e vi è molta confusione sugli aspetti tecnici per la sua 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. Permangono ancora gravi difficoltà organizzative sul collegamento dei vari anelli della *supply chain*, che rendono ancora complessa la gestione integrata della rintracciabilità di filiera.

### ■ ■ ■ **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 ricordarcelo. Anche per questo settore, si assiste a una certa difficoltà in Veneto a reperire personale, anche qualificato, non solo per la gestione amministrativa e la manutenzione, ma anche per le funzioni logistiche di trasporto e di gestione di magazzino.

### ■ ■ ■ **Le principali indicazioni emerse sui mercati all'ingrosso**

L'analisi comparativa tra i principali Centri Agroalimentari del Veneto ha confermato alcune importanti tendenze in atto:

- dal punto di vista delle provenienze, Verona conferma la sua vocazione di “vetrina” per le produzioni regionali, mentre Padova quella di mercato “internazionale” con una quota significativa della provenienza estera. È interessante da rilevare la “non vocazione” locale del mercato di Treviso, dove le provenienze nazionali sono assai più importanti di quelle locali;
- considerando le destinazioni, il centro agroalimentare di Verona conferma il suo ruolo di “porta di accesso” verso i mercati di sbocco esteri, prevalentemente Germania, sebbene quello di Padova lo segua con convinzione e con giusta “rivalità”. Giusta perché differenti sembrano essere le direttrici dell'esportazione, l'Est per Padova e il Nord per Verona. Anzi, sugli scenari competitivi internazionali forse è il cosiddetto “corridoio V” ovest-est (Lisbona-Kiev) ad avere margini di crescita più significativi negli anni a venire;
- i dati sui clienti sono assai evidenti (anche se mancano quelli di Verona): Treviso è il mercato dei dettaglianti e ambulanti, Padova quello dove la distribuzione moderna ancora si reca per acquisti non trascurabili.

In termini di canali di vendita:

- il canale estero è significativamente più importante in uscita (export) piuttosto che in entrata (import);
- simmetricamente, non sorprende di verificare che sono proprio le merci nazionali e locali a supportare questo saldo netto positivo del canale estero, facendo registrare un saldo netto positivo della quantità in entrata rispetto a quelle in uscita;

- la tendenza macro del sistema ortofrutticolo veneto dei mercati grossisti si conferma quindi essere quella dell'export.

I principali mercati ortofrutticoli veneti detengono ancora il ruolo consolidato di vere e proprie "piattaforme" di rilancio delle produzioni locali, ma anche (e forse soprattutto) nazionali. Il Veneto è ancora la più importante piattaforma italiana di ridistribuzione verso l'Europa di prodotti ortofrutticoli.

### ■ ■ ■ *Le principali indicazioni emerse dall'analisi dei commercianti e produttori operanti sui mercati all'ingrosso*

I commercianti privati veneti confermano la loro importanza nella struttura commerciale e distributiva veneta. I principali risultati emersi dall'indagine sono così riassumibili:

- le provenienze delle merci dei commercianti analizzati sono prevalentemente regionali e nazionali, così come le loro destinazioni; risulta certamente significativa la loro propensione all'export ma la dimensione maggiore dello "scambio" fra origine e destinazione avviene fra "provenienze" regionali e "destinazioni" nazionali. Si conferma così il ruolo forte dei commercianti privati veneti, impegnati nel "rilancio" su scala nazionale ed europea dei prodotti acquistati sul territorio regionale;
- questa caratteristica è ancora più accentuata nel caso dei produttori selezionati dall'indagine, la cui merce prodotta localmente viene venduta su scala nazionale;
- i risultati dell'indagine sulla natura dei clienti dei commercianti e produttori analizzati sono assai interessanti e per molti versi sorprendenti: principali clienti sono i grossisti e la distribuzione moderna.

### ■ ■ ■ *Le principali indicazioni emerse dalle interviste ai buyer e responsabili logistici della GDO veneta*

L'indagine sulla GDO ha evidenziato che:

- oltre il 70% degli approvvigionamenti di ortofrutta fresca proviene direttamente dai produttori, mentre è estremamente più ridotta la quota che proviene sia dai mercati all'ingrosso che da intermediari commerciali;
- le interviste confermano il ruolo decisivo delle cooperative di secondo grado e delle organizzazioni di produttori nei rapporti commerciali con la GDO, grazie alla loro maggiore capacità di aggregazione dell'offerta e di soddisfarne le richieste;



- la politica commerciale della maggior parte delle insegne intervistate punta alla creazione di rapporti di fornitura stabili e continuativi tra i produttori e la catena distributiva, a vantaggio di entrambi, attraverso la stipula di accordi commerciali di lungo periodo che a volte prevedono dei premi di fine anno in funzione dell'incremento di fatturato dei fornitori stessi;
- la merce acquistata dalla GDO transita per il Centro di Distribuzione (Ce.Di.) prima di essere consegnata ai punti vendita. Si conferma così la tendenza della riduzione drastica delle consegne dirette al punto vendita per un modello distributivo basato su trasporti primari (da produttore a Ce.Di.) e trasporti secondari (da Ce.Di. a punto vendita);
- i trasporti sono generalmente affidati a terzi, anche se con diversi gradi di outsourcing;
- *lead time* (tempo che intercorre tra l'ordine e la consegna) sempre inferiore a 48 ore, consegne giornaliere ai punti vendita, consegne plurigiornaliere ai Ce.Di. sono le caratteristiche consolidate dei "tempi logistici" attuali.

La riorganizzazione dei flussi attraverso il passaggio a Ce.Di. ha avuto un forte impatto anche sui termini di resa del trasporto: le interviste hanno infatti confermato che, almeno in 10 casi, le rese sono effettuate franco arrivo in piattaforma. Per il resto, è stato riscontrato un solo caso di resa franco arrivo al punto vendita e quattro casi franco spedizione;

La riorganizzazione logistica ha riguardato tutte le catene distributive e ha di fatto reso più efficiente il modello distributivo basato sulle piattaforme, in termini di costi di trasporto e di tempi di consegna. Non va poi trascurato il fatto che, a seguito di questa riorganizzazione, molti dei controlli qualitativi sulla merce vengono ormai fatti in piattaforma, così come alcune attività di valorizzazione commerciale come la selezione e, spesso, una prima lavorazione. È per questo motivo che alcune piattaforme sono dotate di una sala lavorazione e di celle di stoccaggio.

### ■■■ **Investimenti e ruolo della programmazione e del sostegno pubblico**

Ciò che emerge in termini di intervento pubblico e di strumenti per la programmazione, è l'esigenza 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 e 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.

In sintesi, le aree di intervento che vengono portate a una maggiore attenzione per la pubblica amministrazione riguardano:

- 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 (ICT) tra la fase della produzione e quella della commercializzazione e distribuzione, attraverso l'uso delle nuove tecnologie dell'informazione;
- accompagnare le aziende produttrici verso la reingegnerizzazione e standardizzazione dei processi per una migliore e più efficiente gestione della *supply chain*.

