

## **La Supply Chain nel settore dell'ortofrutta.**

*Andrea Payaro*

*Le regole della supply chain devono essere applicate anche al settore dell'ortofrutta. Frammentazione degli operatori e dimensioni aziendali ridotte ne limitano lo sviluppo.*

### **Dalla logistica alla supply chain**

La funzione logistica, negli ultimi anni, non riguarda più solo l'azienda, bensì tutte le relazioni tra i soggetti coinvolti nella catena di fornitura. Il concetto di supply chain management nasce, infatti, dalla visione della logistica che prende in considerazione tutti i flussi, di prodotto e di informazioni, che attraversano la filiera in un'ottica di processo unitario. La consapevolezza di dovere creare una Supply Chain efficiente nel settore dell'ortofrutta viene in primo luogo dallo stato di crisi in cui si trova il comparto. La perdita sui mercati sia esteri, sia nazionali rende urgente mettere in atto soluzioni tecniche e organizzative che consentono di ottimizzare l'efficienza complessiva del sistema delle imprese. Infatti, secondo l' Agri -Chain Competence Center (ACC) lo sviluppo di attività di gestione della supply chain per i prodotti ortofrutticoli consentirebbe di migliorare i margini di profitto, grazie allo sviluppo di relazioni a lungo termine tra i partners della catena, e la riduzione dei tempi di attraversamento.

### **La struttura della filiera ortofrutticola**

Per valutare il livello di integrazione raggiunto tra i soggetti del settore dell'ortofrutta è necessario individuare la filiera e comprendere le relazioni in essa esistenti. I soggetti che intervengono nel flusso dalla produzione al consumo possono essere numerosi, ma comunque identificabili nei seguenti gruppi: produttori; cooperative di produttori; organizzazioni di produttori; macro organizzazioni commerciali; gruppi di acquisto; mercati ortofrutticoli all'ingrosso e alla produzione; dettaglianti tradizionali e dettaglianti moderni.

#### *Produzione*

L'Italia produce ogni anno circa 25 milioni di tonnellate di frutta ed ortaggi, un volume di produzione che colloca il nostro Paese ai primi posti della graduatoria mondiale dei principali produttori. La produzione si mantiene sostanzialmente costante da una decina d'anni a questa parte, ma rimane largamente superiore alle capacità di assorbimento del mercato interno, sia per gli ortaggi che per la frutta. Nel nostro Paese, i consumi di ortofrutta hanno mostrato un elevato grado di penetrazione e possono essere a buon titolo considerati prodotti destinati ad un consumo di massa. La numerosità delle aziende agricole e la loro dimensione ridotta non permettono quel salto di qualità necessario ad avviare dei progetti di sistema.

#### *I mercati ortofrutticoli all'ingrosso e alla produzione*

I mercati all'ingrosso così come quelli alla produzione sono il luogo destinato a fare incontrare la domanda e l'offerta di prodotti freschi. Il mercato all'ingrosso offre ai produttori una serie di servizi come lo stoccaggio, il frazionamento, oltre che fornire un orientamento alla produzione e alla penetrazione di nuovi mercati. In Italia esistono 154 mercati all'ingrosso nei quali si concentrano circa 5000 imprese grossiste che trattano per il 95% prodotti ortofrutticoli (Fonte Mercati Associati). Questo dato sottolinea il fatto che in Italia le strutture mercatali sono estremamente frammentate, soprattutto se confrontate con quelle presenti in altri paesi europei (p.e. in Francia sono 19)

I mercati all'ingrosso e alla produzione svolgono un ruolo significativo nella fornitura di prodotti agroalimentari dei centri urbani. Infatti, questi rappresentano il canale privilegiato del dettaglio tradizionale, come i negozi di prossimità, ambulanti e piccole e medie superfici di vendita individuali, cioè non collegate con le grosse insegne della distribuzione moderna.

La progressiva affermazione di moderne forme di vendita ha determinato un ridimensionamento del ruolo svolto dai mercati all'ingrosso nella distribuzione dei beni agroalimentari. Oltre alla funzione di intermediazione, i mercati all'ingrosso e alla produzione al momento non forniscono sistemi per l'integrazione della filiera.

### *Gli operatori del fuori mercato*

Si tratta di produttori e intermediari normalmente orientati verso canali di commercializzazione tradizionali che, in alcune regioni del sud, contribuiscono in misura rilevante all'assorbimento della produzione locale (Fonte INEA). Questa figura non è ben identificabile in quanto al suo interno possono configurarsi oltre ai tradizionali "mediatori" e mandatari a percentuale, una pluralità di figure di commercianti principalmente collegati con la distribuzione al dettaglio. Con l'avvento della Grande Distribuzione il ruolo degli operatori fuori mercato tenderà a diventare con il tempo meno rilevante.

### *Macro Organizzazioni Commerciali (MOC)*

Le MOC sono il risultato di un programma operativo multiregionale voluto dal Ministero delle Risorse Agricole e finanziate dall'UE. Dovrebbero rappresentare società miste tra produttori, industriali, cooperative e commercianti con lo scopo di rafforzare la filiera in tre settori strategici dell'agricoltura del Sud: orto-frutta, florovivaismo, olio d'oliva

Le MOC hanno come obiettivi il coordinamento dei flussi logistici sia di prodotto che di informazioni lungo tutta la filiera al fine di migliorare la commercializzazione dei prodotti nel mercato. Al momento la mancanza di una sufficiente massa critica ha reso difficile lo sviluppo di queste organizzazioni (Fonte ISMEA).

### *Cooperative Ortofrutticole*

Sono imprese cooperative che svolgono attività di lavorazione e commercializzazione di ortaggi e frutta conferita dai soci produttori. Il loro ruolo è quello di valorizzare il prodotto, in quanto sono impegnate anche nel condizionamento e nella commercializzazione del prodotto conferito, e di favorire il collocamento immediato dei prodotti.

Le imprese cooperative sono oltre 1300 e rappresentano oltre il 30% della produzione ortofrutticola realizzando in totale un fatturato valutabile attorno ai 3 miliardi di Euro. Risulta essere significativa anche l'incidenza cooperativa nei confronti dell'esportazione nazionale con circa il 20% nel comparto degli ortofrutticoli freschi. La distribuzione delle cooperative è maggiore nell'area dell'Italia settentrionale e sono costituite da imprese di ridotte dimensioni con un elevato numero di soci.

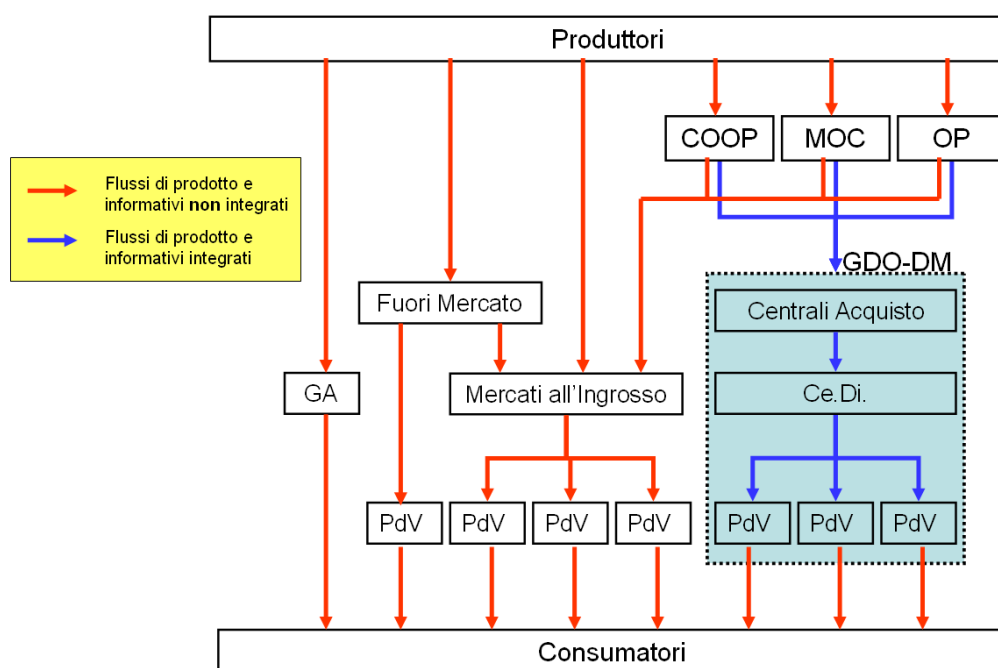
### *Organizzazioni di Produttori (OP)*

Le organizzazioni dei produttori (quelle riconosciute dal MiPAF al Settembre 2004 sono circa 300) hanno tra i loro obiettivi:

- L'assicurazione della programmazione della produzione sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo;
- La promozione e la concentrazione dell'offerta.

Per questo le Organizzazioni applicano ai propri associati precise e tassative regole di commercializzazione tra le quali il rispetto delle date previste per l'inizio del raccolto; il rispetto dei criteri in materia di qualità; il rispetto delle regole relative al condizionamento e all'imballaggio.

Le organizzazioni dei produttori potrebbero dare lo slancio al settore ortofrutticolo italiano. Purtroppo al momento l'associazionismo ortofrutticolo, come in altri settori, non è riuscito a sviluppare una strategia di sistema capace di programmare la produzione, promuovere la concentrazione dell'offerta e garantire l'immissione nel mercato in forma coordinata della produzione (Fonte INEA).



### Gruppi di Acquisto (GA)

Rappresentano una nuova forma di commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli. Si concretizzano come un canale diretto tra il produttore e il consumatore e sono nati al fine di permettere un miglioramento sia delle condizioni di vendita per i produttori locali di una zona, sia per fornire prodotti a un prezzo conveniente ai consumatori. I Gruppi di Acquisto si approvvigionano da piccole aziende e cooperative di lavoro con maggiore attenzione a quelle sociali; offrono prodotti di stagione e servizi collegati alla vendita, come la consegna porta a porta o la prenotazione on line.

### Dettaglio tradizionale

Il dettaglio tradizionale mostra negli ultimi anni una sostanziale tenuta della quota di mercato. L'ortofrutta è uno dei pochi comparti in cui il canale commerciale dei super e ipermercati ancora non è riuscito a raggiungere il controllo del 50% del mercato in volume. Attraverso la produzione propria e i mercati regionali transita infatti una quota pari al 22-23% dei volumi totali, equivalente a circa il 20% dei valori dell'intero comparto.

In una ricerca condotta da Indicod e Eurisko, viene evidenziato che il consumatore considera il mercato come il luogo dove si può acquistare verdura e frutta di "qualità a prezzo conveniente" se però si "sa scegliere"; mentre il negozio specializzato è il luogo del rapporto fiduciario, della relazione e del consiglio che de-problematizza la scelta.

Gli approvvigionamenti da parte degli operatori del dettaglio tradizionali sono prevalentemente fatti nei mercati ortofrutticoli o attraverso i soggetti del fuori mercato. Non esiste quindi alcun tipo di

integrazione informativa tra i soggetti della filiera né a monte né a valle, anche se i problemi relativi al traffico commerciale nei centri urbani porterà alla costituzione di forme organizzate d'acquisto.

	% sul Totale 2002	% sul Totale 2003
Supermercati	37,5	39,4
Ipermercati	15,5	16,3
Discount	5,5	6,5
Superette	15,5	14,5
Dettaglio trad.	20,0	16,5
Marginali	6,0	6,8

**Tabella 1: La distribuzione moderna. Quota di mercato per format [Cermes-Bocconi; Largo Consumo]**

### *La Grande Distribuzione Organizzata e il Dettaglio Moderno (GDO-DM)*

Nel comparto ortofrutticolo le grandi superfici di vendita e le altre forme di dettaglio organizzato rappresentano uno dei fenomeni più rilevanti tra i recenti processi di adeguamento nell'ambito della filiera. Sebbene a livello nazionale il comparto non sia caratterizzato da una presenza egemonica della distribuzione moderna, la quota di commercio ortofrutticolo di ipermercati, supermercati, discount ed altre forme a libero servizio è ormai ragguardevole ed oscilla tra il 30% ed il 40%. L'organizzazione del dettaglio moderno è suddivisa su centrali d'acquisto, piattaforme o centri distributivi (Ce.Di.) e punti di vendita (PdV), in genere associati o affiliati.

La centrale d'acquisto è una struttura commerciale che ha il compito di acquistare prodotti in volumi consistenti per conto dell'insegna e degli eventuali associati che ad essa aderiscono. Il suo ruolo è quello di valutare e selezionare i fornitori più convenienti in materia di prezzi, qualità dei prodotti, imballaggi, nonché di porre in essere con questi fornitori dei capitoli di fornitura e gestire il flusso di prodotti verso i PdV attraverso apposite piattaforme.

Al fine di gestire in ottica just in time i PdV, la distribuzione moderna tende a separare l'attività logistica da quella commerciale. Attraverso il ricorso a piattaforme logistiche si avrà una progressiva esclusione dei mercati all'ingrosso e di altri intermediari tradizionali a vantaggio di un rapporto diretto con le strutture della produzione organizzata (p.e le O.P.). Le grandi catene, infatti, tendono a selezionare un numero limitato di fornitori, sufficientemente prossimi alla produzione, tale da assicurare un flusso di prodotti completo e de-stagionalizzato.

I PdV sono generalmente collegati on-line alle sedi centrali del proprio territorio alle quali fanno pervenire gli ordini. Qui vengono controllati e inoltrati alla piattaforma e alla centrale di acquisto le quali procedono a fare gli ordini ai fornitori. Questi ultimi si impegnano a recapitare la merce secondo gli orari e le modalità prestabilite. La merce arriva alla piattaforma dalle OP, dalle MOC o dalle Cooperative secondo degli accordi siglati. Una volta che la merce arriva alle piattaforme viene ventilata, cioè smistata, e consegnata ai PdV generalmente prima dell'apertura. Le esigenze di orario per l'arrivo delle merci ai centri distributivi varia da piattaforma a piattaforma, anche se in genere la merce giunge di sera o durante le prime ore del mattino, quindi viene smistata e consegnata ai punti vendita. Con questo ciclo logistico il prodotto arriva al consumatore dopo circa 24 ore dalla raccolta, anche se il discorso non può essere generalizzato dal momento che le esigenze di freschezza e qualità delle merci variano da prodotto a prodotto.

### **Conclusioni**

Nel comparto ortofrutticolo il panorama estremamente frammentato, per numerosità e per dimensioni ridotte dei soggetti, rende difficile l'organizzazione di una supply chain, ovvero di un flusso sistemico e organizzato di prodotti dal produttore al consumatore. Il dettaglio moderno e la grande distribuzione organizzata rappresentano le prime forme di supply chain management, dove

le informazioni relative alla programmazione di produzione e ai dati di vendita sono già condivise in tempo reale attraverso l'uso di sistemi informativi.