



MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI



La misura INVESTIMENTI nell'ambito del Piano Nazionale di sostegno

PERCORSI DI SVILUPPO COERENTI CON I PSR 2007-2013

L'AGRICOLTURA A BENEFICIO DI TUTTI



LA MISURA INVESTIMENTI NELL'AMBITO DEL PIANO NAZIONALE DI SOSTEGNO

PERCORSI DI SVILUPPO COERENTI CON I PSR 2007-2013

18 marzo 2010

Documento realizzato nell'ambito delle attività della Rete Rurale Nazionale

Task force "Integrazione tra Sviluppo Rurale e altre politiche"

Gruppo di lavoro:

Giulio Di Gravio (Università degli Studi di Roma "La Sapienza"), Eugenio Pomarici (Università degli Studi di Napoli Federico II), Roberta Sardone (INEA), Laura Viganò (INEA).

Hanno offerto il loro contributo specialistico Salvatore Attanasio (Consulente agronomo), Giampaolo Bassetti (Caviro), Rolando Chiossi (Gruppo Italiano Vini), Francesco Deligios (Eurogroup Consulting), Simone Fabbri (Marchesi de' Frescobaldi), Andrea Faccio (Az. Agr. Villa Giada), Lamberto Frescobaldi (Marchesi de' Frescobaldi), Davide Gaeta (Università degli Studi di Verona), Marina Illuminati (Esperta comparto vino), Francesco Marrone (Consulente aziende vitivinicole).

Hanno curato le singole parti:

Premessa:	Roberta Sardone, Laura Viganò
Capitolo 1:	Laura Viganò
Capitolo 2:	Eugenio Pomarici
Capitolo 3:	Giulio Di Gravio, Eugenio Pomarici
Capitolo 4:	Eugenio Pomarici, Roberta Sardone, Laura Viganò
Allegato A:	Eugenio Pomarici
Allegato B:	Giulio di Gravio

Progetto grafico: Roberta Ruberto

Executive summary

La misura "investimenti", introdotta nella fase finale del negoziato sul regolamento che ha riformato l'OCM vino (Reg. (CE) n. 479/2008), in Italia non è stata ancora attivata, in quanto non è stato finora individuato un criterio di demarcazione efficace rispetto alle esigenze del settore e capace, in modo compatibile con le regole comunitarie, di evitare sovrapposizioni tra gli interventi finanziati con la misura 123 "accrescimento del valore aggiunto dei prodotti agricoli e forestali" della politica di sviluppo rurale (Reg. (CE) n. 1698/2005) e quelli finanziati in ambito OCM e di assicurare la complementarità degli interventi sostenuti con l'uno e l'altro strumento.

A fronte di queste difficoltà, il mondo vitivinicolo considera la possibilità di dare attuazione alla misura investimenti prevista dall'OCM vino un'importante occasione per realizzare, insieme alle altre misure previste nell'ambito del Piano Nazionale di Sostegno (PS), una politica di filiera di portata strategica.

Al fine di superare la situazione di stallo che si è determinata, il gruppo di lavoro costituito nell'ambito della "Rete Rurale Nazionale" con riferimento all'integrazione tra I e II pilastro della PAC si è fatto carico di formulare una ipotesi di demarcazione che rispondesse alla necessità di mettere a sistema le diverse risorse finanziarie potenzialmente disponibili per il comparto vino tramite il PS e i Programmi di sviluppo rurale (PSR).

In particolare, si è lavorato con l'obiettivo di verificare la possibilità di demarcare per oggetto o tipologia di intervento con specifico riguardo alla logistica, fattore comunemente riconosciuto come centrale per il miglioramento della competitività del comparto vitivinicolo italiano, come peraltro affermato anche nel Piano Strategico Nazionale per lo Sviluppo Rurale e rispetto al quale gli interventi previsti nell'ambito dei PSR, per numerosi motivi, non appaiono adeguati a determinare i necessari salti in avanti, tecnologici e organizzativi, necessari a incidere in modo significativo sulla situazione presente.

L'intero percorso di analisi del problema ha confermato l'ipotesi di partenza, secondo la quale è ragionevole individuare, in una declinazione della misura investimenti del PS (Reg. (CE) n. 479/2008, art.15) finalizzata alla realizzazione di grandi investimenti nell'area della logistica, una possibile soluzione al problema della sovrapposizione tra OCM e interventi di sviluppo rurale e uno strumento funzionale a ridurre una delle maggiori carenze strutturali della filiera vitivinicola italiana.

Si è potuto così verificare come sia possibile riconoscere, nell'area della logistica, due categorie di investimento: quella degli investimenti integrati per la creazione di *network logistici* e quella degli *investimenti di tipo parziale*, entrambe riferibili a *operazioni* specifiche e ben distinte. Come tali, pertanto, demarcabili secondo le regole comunitarie.

Gli *investimenti in network logistici integrati*, infatti, si configurano come un'entità qualitativamente e strutturalmente diversa da quelli parziali per alcuni aspetti essenziali:

- la formazione di una rete tecnologicamente supportata che integra una pluralità di soggetti in modo verticale e orizzontale e che si può estendere su più regioni del territorio nazionale;
- una dotazione di hardware e software completa e specifica;

- la costruzione di una 'intelligenza di gestione del *network* logistico' che crea un valore che rimane quasi integralmente alla componente vitivinicola che li controlla.
- un impegno finanziario significativo (4 - 6 milioni di euro) e una complessità di realizzazione che richiede efficaci azioni di accompagnamento, giustificati tuttavia dalla entità dei benefici che ne possono derivare in termini di costi ed efficacia della logistica.

Secondo la logica di demarcazione individuata, dunque, risulta possibile indirizzare gli investimenti realizzabili nell'ambito dell'OCM al finanziamento dei *network* logistici integrati, lasciando ai PSR gli investimenti di tipo parziale. Nel capitolo 3 è riportato un modello generale di *network* logistico per il settore vitivinicolo, che ne evidenzia, sia pure in termini generali, gli elementi strutturali principali, i principi di funzionamento e i costi.

Le azioni nazionali di accompagnamento, necessarie per assicurare l'adesione delle imprese a dei bandi finalizzati alla realizzazione di *network* logistici, sono così schematizzabili:

- realizzazione di robuste attività di animazione che conducano le imprese a comprendere i potenziali vantaggi degli *investimenti in network logistici integrati*, corredate da dimostrazioni analitiche dei possibili vantaggi in termini di costo e di valore generato;
- sviluppo di regole chiare e funzionali per la realizzazione delle aggregazioni di imprese e per il loro funzionamento (basati eventualmente sul nuovo contratto di rete¹), in modo da garantire alle imprese il rispetto della riservatezza sui dati sensibili e i diritti proprietari sugli *asset* tangibili e intangibili che si realizzano (ciò anche alla luce del fatto che queste aggregazioni saranno costituite da numerose imprese di dimensione molto diversa e per le quali è opportuno che ad alcune imprese di una certa dimensione se ne uniscano altre più piccole);
- prefigurazione di modelli di investimento flessibili, in grado di ottimizzare la gestione della logistica in un'ottica di *Supply Chain Management* tra imprese poste ai diversi livelli della filiera, operanti con vino sfuso o imbottigliato e di diversa dimensione operativa (in termini di volumi trattati e fatturato).

La destinazione della misura investimenti dell'OCM vino alla realizzazione di grandi progetti di logistica comporta certamente un lavoro complesso, che potrà essere posto in essere se le organizzazioni dei produttori e le Amministrazioni, a livello centrale e regionale, saranno convinti della loro importanza. Si tratterebbe, tuttavia, di realizzare un vero intervento di politica agroindustriale finalizzato allo sviluppo di innovazioni nelle strutture e nelle prassi, con tutti i vantaggi di lungo periodo e le complessità che questo comporta, certamente non alla portata degli interventi di sviluppo rurale, promovendo su scala nazionale l'integrazione tra imprese vitivinicole di dimensione diversa e tra queste e gli operatori specializzati nella logistica in condizioni di non subalternità. D'altro canto, in un mercato sempre più complesso, non ci sono soluzioni semplici e occorre avere il coraggio di affrontare le sfide della complessità.

¹ L. 9 aprile 2009, n. 33, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi", *Gazzetta Ufficiale* n. 85, 11 aprile 2009 - Supplemento ordinario n.49.

Cafaggi F. (2009) *Il contratto di rete*, Il Mulino, Bologna.

Tale documento, quindi, potrebbe costituire la base per avviare un percorso di condivisione delle proposte in esso contenute con il MiPAAF, in particolare la Direzione Generale Sviluppo Rurale Infrastrutture servizi e la Direzione Generale Attuazione delle Politiche Comunitarie e Internazionali e di Mercato, e le Regioni, che implica, a sua volta, la necessità di assumere le decisioni più adeguate in merito alle procedure da attivare e alla forma secondo cui le imprese dovranno associarsi per partecipare ai progetti di investimento.

Indice

PREMESSA.....	1
1.IL PROBLEMA DEGLI INVESTIMENTI E LA DEMARCAZIONE	3
2.RAGIONI DELL'ANALISI E LE INDICAZIONI GENERALI OTTENUTE	7
2.1. LA LOGISTICA E IL VINO	7
2.2. LE INDICAZIONI GENERALI OTTENUTE	8
3.UN MODELLO DI NETWORK LOGISTICO INTEGRATO PER LA FILIERA DEL VINO	13
3.1. STRUTTURA E FINALITÀ DI UN NETWORK LOGISTICO INTEGRATO PER LA FILIERA DEL VINO	13
3.2. ORGANIZZAZIONE E OBIETTIVI SPECIFICI DI UN PROGETTO DI INTEGRAZIONE LOGISTICA	15
3.3. ATTIVITÀ DA FINANZIARE E IPOTESI DI COFINANZIAMENTO	18
4.I PROSSIMI PASSI.....	21
ALLEGATO A - IL PERCORSO DI ANALISI DEL PROBLEMA.....	25
A.1. GLI INCONTRI DIRETTI CON GLI ESPERTI	25
A.1.1. <i>Organizzazione e risultati del primo workshop</i>	25
A.1.2. <i>Organizzazione e risultati del secondo workshop</i>	28
A.2. L'INDAGINE CON I QUESTIONARI.....	30
A.2.1. <i>Le risposte alla sezione a: valutazione delle sintesi generali della discussione nei workshop</i>	31
A.2.2. <i>Risposte alla sezione b: valutazione analitica delle possibili caratteristiche dei network logistici integrati da finanziare con l'OCM vino</i>	33
A.2.3. <i>Risposte alla sezione c: inquadramento del contesto logistico</i>	35
ALLEGATO B - IL CONTESTO LOGISTICO.....	36

Premessa

La misura investimenti, introdotta nella fase finale del negoziato sul regolamento che ha riformato l'OCM vino (Reg. (CE) n. 479/2008), ha suscitato subito l'interesse degli operatori del settore, che la ritengono fondamentale per la messa a punto di una strategia complessiva, diretta a migliorare la competitività del comparto, intervenendo su diversi segmenti della filiera e con tipologie di attività differenziate. Tuttavia, in Italia, tale misura non è stata ancora attivata, in quanto non è stato finora individuato il criterio di demarcazione da adottare, per evitare che sia con questa misura che con la 123 "accrescimento del valore aggiunto dei prodotti agricoli e forestali", prevista dal regolamento sul sostegno allo sviluppo rurale (Reg. (CE) n. 1698/2005), si finanzino le stesse tipologie di investimento e per assicurare la complementarità degli interventi sostenuti con l'uno e l'altro strumento. Parte delle risorse stanziata a favore della misura "investimenti" nell'ambito del Piano nazionale di sostegno (PS), inoltre, sono state dirottate verso attività che si prevedeva di finanziare in misura minore o di non sostenere affatto. Gli operatori del comparto, però, non vorrebbero rinunciare alla "messa in opera" della misura investimenti, almeno a partire dal 2011, in quanto si potrebbero soddisfare specifici fabbisogni la cui copertura non è garantita dallo sviluppo rurale.

Data la rilevanza del tema e cogliendo anche alcuni stimoli giunti dalle organizzazioni di categoria, il *gruppo di lavoro*, costituito nell'ambito della "Rete Rurale Nazionale" con riferimento all'integrazione tra I e II Pilastro della PAC, si è fatto carico di formulare una ipotesi di demarcazione che rispondesse alla necessità di mettere a sistema le diverse risorse finanziarie potenzialmente disponibili per il comparto vino tramite il PS e i Programmi di sviluppo rurale (PSR) e, quindi, contribuisse alla definizione di una strategia di sviluppo coerente.

L'idea su cui si è lavorato è stata quella di verificare la possibilità di demarcare per oggetto o tipologia di intervento² con specifico riguardo alla logistica. Questo aspetto costituisce uno dei fattori chiave per il miglioramento della competitività del comparto vitivinicolo italiano, come peraltro riconosciuto anche nel Piano Strategico Nazionale per lo Sviluppo Rurale. Tuttavia, gli interventi previsti nell'ambito dei PSR, per numerosi motivi, non appaiono adeguati a determinare i necessari salti in avanti, tecnologici e organizzativi, necessari a ottimizzare flussi materiali e informativi tra la produzione vitivinicola e il sistema della commercializzazione³. Si è dunque pensato che a questa carenza fosse possibile supplire con una utilizzazione finalizzata della misura investimenti, finanziando progetti ad alta innovatività, di importo molto elevato e che possano coinvolgere pluralità di imprese vitivinicole di diversa dimensione e localizzate in regioni diverse, assicurando il successo della misura con adeguate azioni di informazione e animazione.

² In particolare, il criterio di demarcazione per tipologia di intervento fa riferimento alla natura dei singoli investimenti (ad esempio, torchio per uva), mentre quello per oggetto di intervento riguarda una classe di investimenti afferenti a uno specifico aspetto o fase della filiera, come, ad esempio, la logistica, la gestione dei rifiuti, il risparmio energetico, *etc.* Sulla possibilità di adottare altri criteri di demarcazione nell'ambito dell'OCM vino, si veda quanto riportato nel primo capitolo.

³ In realtà, come è stato rilevato durante i lavori, in alcuni casi, il vino in uscita potrebbe essere diretto al confezionamento, prima che alla commercializzazione.

Si è ritenuto anche che si potesse ricercare la soluzione al problema della demarcazione approfondendo l'analisi tecnica del problema logistico, al fine di individuare, nell'ambito dei possibili investimenti in tale campo, delle categorie, o specie particolari, diverse e distinguibili per le loro proprie caratteristiche e, pertanto, riconoscibili come *operazioni* distinte secondo le prassi comunitarie.

Per realizzare questo percorso di analisi, partendo comunque da una conferma delle ipotesi di partenza sulla utilità per il settore di un'iniziativa di portata strategica a favore del miglioramento della logistica, i ricercatori INEA sono stati affiancati per l'impostazione e la gestione dell'azione da due esperti esterni di estrazione accademica: Eugenio Pomarici, per le sue competenze di comparto, e Giulio di Gravio, per le sue competenze in logistica avanzata. Il gruppo di lavoro così costituito ha poi coinvolto altri esperti di logistica appartenenti al mondo della produzione vitivinicola e a quello consulenziale e alcuni esponenti delle organizzazioni dei produttori vitivinicoli.

Il percorso di discussione seguito durante i lavori così come i risultati conseguiti saranno illustrati più in dettaglio nei capitoli successivi. Qui è opportuno anticipare come la proposta di demarcare con riferimento alla logistica sia stata condivisa anche dagli operatori del settore, che hanno innanzitutto confermato l'incapacità del PSR di rispondere a specifici fabbisogni del comparto in questo campo e evidenziato la necessità di razionalizzare tutte le operazioni connesse alla distribuzione del prodotto vino, soprattutto con riguardo al territorio nazionale.

Nel capitolo che segue, si illustra in modo dettagliato il problema della demarcazione tra la misura investimenti e la misura 123. Nel capitolo 2, si approfondiscono le ragioni di questo lavoro e si riportano le indicazioni generali scaturite dall'analisi svolta. Il capitolo 3, invece, richiama (esplicita) le indicazioni specifiche scaturite dal confronto tra gruppo di lavoro ed esperti, presentando il modello generale per investimenti complessi nella logistica che, distinguendosi da altri investimenti più semplici potenzialmente finanziabili con i PSR, potrebbero essere sostenuti con la misura investimenti dell'OCM vino. Nel capitolo 4, infine, si traccia l'agenda delle attività che si dovrebbe fissare per arrivare, nel 2011, a rendere operativa la misura investimenti con la destinazione indicata. Questo documento, inoltre, è completato da due allegati. Nell'Allegato A, viene documentato in modo analitico il percorso di analisi realizzato; l'Allegato B, invece, propone un inquadramento generale dei problemi della logistica e delle opportunità di crescita della competitività che possono essere colte migliorando la prestazione delle imprese in questo campo.

1. Il problema degli investimenti e la demarcazione

La riforma dell'OCM vino, varata con il Reg. (CE) n. 479/2008, segna un passaggio piuttosto importante rispetto al passato con riguardo alla natura degli interventi finanziati, alla loro gestione e soprattutto agli obiettivi perseguiti nel suo ambito. Sebbene la sua carica innovativa sia stata fortemente ridimensionata rispetto alla iniziale proposta della Commissione del 2006⁴, in quanto sono state mantenute alcune misure che, in prima istanza, si prevedeva di eliminare, la nuova OCM pone una maggiore enfasi su alcune funzioni, prima fra tutte quella di contribuire a rafforzare la competitività del comparto vitivinicolo europeo mediante la realizzazione di interventi a carattere strutturale. A tal fine, infatti, è stata prevista la possibilità per gli Stati membri di attivare, nell'ambito del PS, due nuove misure, ovvero "promozione sui mercati dei paesi terzi" (Reg. (CE) n. 479/2008, art. 10) e "investimenti" (art. 15), che vanno ad affiancarsi alla misura di "ristrutturazione e riconversione dei vigneti" (art. 11), introdotta con il precedente regolamento sull'OCM vino⁵.

Queste tipologie di intervento, proprio perché a carattere strutturale, accrescono il rischio di una loro sovrapposizione con gli interventi finanziati con lo sviluppo rurale, mentre è categoricamente escluso il sostegno degli stessi interventi con due strumenti diversi, nello specifico il PS e i PSR, in Italia definiti a livello regionale. Si è reso necessario, pertanto, individuare dei criteri di demarcazione che evitino il sorgere di un simile problema. Nel caso della misura "ristrutturazione e riconversione dei vigneti", si è adottato un criterio di tipo esclusivo, nel senso che si è deciso di finanziare tali interventi solo con il PS. Solo la Liguria, avendo vigneti terrazzati, non ha reputato sufficiente il massimale del sostegno a ettaro fissato con Decreto MiPAAF, per cui utilizza il PSR a tale scopo. Il rischio di sovrapposizione, invece, non si avverte nel caso della misura "promozione sui mercati dei paesi terzi", diretta, appunto, al finanziamento degli interventi di promozione nei Paesi extra-comunitari, mentre la misura 133 dello sviluppo rurale ("sostegno alle associazioni di produttori per attività di informazione e promozione riguardo ai prodotti che rientrano nei sistemi di qualità alimentare") sostiene tali attività limitatamente ai Paesi UE.

Rispetto ai due casi precedenti, il problema posto dalla misura "investimenti" è più complesso; questa misura, infatti, rischia di entrare in conflitto con la misura 123 ("accrescimento del valore aggiunto dei prodotti agricoli e forestali"), con la quale, al momento, si finanziano tutte le tipologie di investimento riguardanti la trasformazione e la commercializzazione nel comparto vitivinicolo.

La misura "investimenti", infatti, sarebbe dovuta partire già nel 2010, ma ciò non è stato possibile anche a causa della mancata individuazione di un criterio di demarcazione da adottare per consentirne l'attivazione e del finanziamento accordato ad attività e misure che, inizialmente, si prevedeva di finanziare con un ammontare di risorse inferiore a quello effettivamente stanziato o di non sostenere affatto. Analogamente a quanto verificatosi per il 2010 (si veda tabella 1.1), quindi, si vorrebbe evitare di perdere ulteriori risorse finanziarie destinate alla misura "investimenti", per cui diventa quanto mai urgente procedere alla

⁴ Commissione europea (2006), Verso un settore vitivinicolo europeo sostenibile, COM(2006) 319.

⁵ Reg. (CE) n. 1493/1999.

definizione di un opportuno criterio di demarcazione, che consenta a tale misura di operare in modo complementare alla 123 dello sviluppo rurale. D'altro canto, non sarebbe opportuno sostenere tutti gli interventi per la trasformazione e commercializzazione con la sola misura investimenti dell'OCM vino, in quanto il comparto viticolo dovrebbe rinunciare a ingenti risorse finanziarie, ma si tratterebbe piuttosto di mettere a sistema tutti gli strumenti disponibili per favorire un suo effettivo sviluppo. Un criterio di demarcazione di tipo esclusivo, pertanto, appare inappropriato.

Tabella 1.1 - Risorse finanziarie destinate alla misura "investimenti" nell'ambito del PS (milioni di Euro)

PS	2009	2010	2011	2012	2013	Totale
I ^a versione*	0,000	14,514	23,854	44,271	77,720	160,359
II ^a versione**	0,000	0,000	15,000	40,000	40,000	95,000

* 30/06/2008

** 30/06/2009

Tuttavia, per definire un criterio di demarcazione alternativo, è opportuno effettuare una serie di considerazioni. Innanzitutto, tale criterio dovrebbe garantire non solo il massimo ammontare possibile di risorse a favore del comparto vino, ma anche la massima efficienza ed efficacia degli interventi, funzione altresì del tipo di strumento di intervento utilizzato. Si tratta di individuare, pertanto, quegli specifici contesti dove l'azione di uno strumento di intervento può dare risultati migliori rispetto all'altro e viceversa.

A questo proposito, può essere di aiuto considerare che la portata degli obiettivi perseguiti con la misura "investimenti" è più ridotta rispetto a quella degli obiettivi perseguiti con la 123. Come già anticipato, infatti, la prima misura è essenzialmente diretta al miglioramento della competitività delle aziende vitivinicole italiane, mentre la seconda, benché inserita nell'Asse competitività dei PSR, può essere attivata anche per conseguire obiettivi connessi al II e al III Asse, rispettivamente, ambiente e diversificazione e qualità della vita, grazie proprio al carattere territoriale e integrato della politica di sviluppo rurale⁶. Ne consegue che non tutto quello che viene realizzato con lo sviluppo rurale può essere sostenuto nell'ambito dell'OCM.

Un secondo aspetto da considerare concerne la localizzazione degli investimenti, che, nell'ambito dello sviluppo rurale, non può andare oltre il territorio regionale e deve riguardare imprese localizzate entro i suoi confini. Tale vincolo, invece, non esiste nel caso dell'OCM, dove gli investimenti diretti alla trasformazione e alla commercializzazione possono avere un carattere multiregionale e, quindi, essere localizzati al di fuori della regione delle imprese beneficiarie, potenzialmente situate in regioni diverse. Per alcune tipologie di intervento questo rappresenta un ambito più appropriato di quello strettamente regionale, che risponde più a logiche amministrative che operativo-gestionali.

La Commissione europea, infine, ha stabilito che, nel caso dell'OCM vino, non è possibile utilizzare come criteri di demarcazione la dimensione economica del progetto di investimento o il tipo di beneficiario. Certamente, a differenza di quanto avviene nei comparti dell'ortofrutta e dell'olio, in quello del vino non sarebbe semplice demarcare per tipologia di beneficiario, in

⁶ In realtà, anche perseguendo gli obiettivi connessi al II e al III Asse dello sviluppo rurale, si incide sulla competitività delle imprese, benché in modo indiretto.

quanto l'OCM non prevede la costituzione di associazioni di operatori che gestiscono specifici programmi di sviluppo. Potrebbe essere ragionevole, invece, demarcare per dimensione economica dei progetti di investimento, quando questo criterio si combini con dei criteri aggiuntivi che consentano di ottenere risultati ottimali in termini di efficacia ed efficienza degli investimenti, quali potrebbero essere quelli della tipologia o dell'oggetto di intervento. Se una simile scelta dovesse essere ritenuta opportuna, si dovrebbe, quindi, avviare un negoziato con la Commissione.

La considerazione di tutti questi aspetti fa emergere un quadro certamente complesso ma nel quale emerge la possibilità di individuare criteri di demarcazione all'interno dell'area della logistica che possano essere coerenti con i principi generali comunitari e rendono non velleitaria l'azione intrapresa.

2. Ragioni dell'analisi e le indicazioni generali ottenute

2.1. La logistica e il vino

La logistica sta diventando un fattore competitivo essenziale anche nel settore agroalimentare, compreso il comparto vitivinicolo. La sua crescente importanza è riconosciuta anche dal Piano strategico nazionale per lo sviluppo rurale (PSN), dove si ricorda che la logistica, se ha come funzione di base il trasferimento di una merce da un luogo a un altro del territorio, si avvale di un insieme complesso di 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 - che nel loro insieme consentono, quando ben applicate, di garantire la consegna del prodotto al cliente nei modi, nei tempi e ai costi desiderati da quest'ultimo.

D'altra parte, una recente indagine ISMEA⁷ ha fatto emergere le numerose carenze che determinano, nel sistema agroalimentare italiano, le notevoli criticità relative alla logistica, riportate nel prospetto 2.1.

Prospetto 2.1 - I punti di debolezza del sistema logistico nel settore agroalimentare

- Numerosità mediamente elevata degli attori commerciali coinvolti nei processi di commercializzazione; i canali di commercializzazione eccessivamente lunghi portano a inefficienze commerciali e logistiche che ricadono sul prezzo finale di vendita;
- elevata frequenza dei trasporti sotto i 50 Km, a dimostrazione della necessità di una forte razionalizzazione dei traffici anche a livello di sistemi territoriali locali;
- bassa percentuale di carichi completi anche nell'agroalimentare, che, unita alle difficoltà di gestione dei carichi e dei viaggi di ritorno, determina costi di trasporto elevati;
- forte diffusione del franco partenza che, in generale, indica la difficoltà delle imprese nella gestione diretta della catena del trasporto;
- scarso il ricorso all'intermodalità, sia marittima che ferroviaria;
- gravi problemi legati al una scorretta gestione della catena del freddo, al mancato rispetto dei tempi di trasporto, alla non conformità delle merci in ingresso;
- insoddisfacente dotazione informatica delle imprese (ICT) e numero insufficiente dei prestatori di servizio ad alto valore aggiunto, capaci di sostenere le imprese nella gestione integrata dell'intera *supply chain*, fino all'offerta di servizi *door-to-door*;
- generalizzata domanda di nuove e specifiche professionalità sui temi della logistica.

⁷ ISMEA (2007), *La logistica come leva competitiva per l'agroalimentare italiano*, Osservatorio Politiche Strutturali, MiPAAF, Roma.

Lo stesso PSN, analizzando i problemi specifici della filiera vitivinicola (p. 92), evidenzia come sia opportuna una razionalizzazione della logistica per riorganizzare i flussi fisici e informativi e ottimizzare i costi dell'intera filiera produttiva. La medesima indicazione è scaturita da un'indagine finalizzata a individuare, con un approccio *Policy Delphi*, le linee strategiche che il sistema vitivinicolo italiano dovrebbe seguire per accrescere la sua competitività⁸.

Su un piano più generale, il *Benchmark Report* del *Supply Chain Council* del 2007, citato nell'Allegato B, sottolinea come uno sviluppo adeguato dei progetti di integrazione logistica possa modificare anche radicalmente le performance aziendali. La razionalizzazione della logistica, inoltre, determina un miglioramento delle performance ambientali, contribuendo al miglioramento dell'immagine degli operatori coinvolti.

A fronte di un generale riconoscimento dell'importanza del tema della logistica, appare evidente, come già ricordato in precedenza, che le politiche destinate a incidere su questa specifica realtà sono state poco efficaci e, nel caso particolare del vino, gli interventi attuabili nell'ambito dello sviluppo rurale non promettono di determinare un cambio di tendenza.

Tra i motivi che possono contribuire alla spiegazione di tale situazione vi sono la complessità della materia logistica e il fatto che incrementi significativi di efficienza sono legati a investimenti caratterizzati da una notevole innovatività e onerosità, la cui efficacia è condizionata, peraltro, dalla possibilità di giungere a un effettivo coordinamento tra i diversi operatori sia di tipo orizzontale che lungo tutta la catena dell'offerta.

Certamente, quella del vino è una filiera nella quale la logistica è complessa, per cui i progetti di miglioramento in questo campo potrebbero determinare dei vantaggi importanti. Nella filiera del vino, infatti, si devono coordinare e ottimizzare tutti i flussi che possono essere definiti interindustriali, ossia quelli tra gli operatori della fase della produzione (trasformatori, assemblatori, imbottigliatori/confezionatori) e i flussi relativi al trasferimento del vino al consumatore finale, tramite il commercio al dettaglio e la ristorazione nelle sue diverse forme.

Si tratta di organizzare un processo piuttosto articolato, in cui gli intermediari sono numerosi e le esigenze di fornitura piuttosto diversificate e spesso dettate dall'esigenza di spedire molteplici referenze diverse, in piccole quantità, ma in modo ripetuto nel tempo. Un sistema, dunque, dove i costi impliciti ed espliciti tendono a diventare molto elevati e rispetto al quale, però, i nuovi paradigmi di gestione della logistica, resi applicabili dai progressi nelle tecnologie della comunicazione e dell'informazione, possono agire in modo efficace.

2.2. Le indicazioni generali ottenute

Come già anticipato nella premessa, le attività svolte nell'ambito del gruppo di lavoro hanno visto il coinvolgimento di esperti del comparto vitivinicolo e/o in logistica, mediante l'organizzazione di due workshop e la somministrazione agli stessi di un questionario, al fine di sollecitare un ultimo confronto sui diversi punti di discussione emersi e i risultati conseguiti durante i due incontri⁹.

La discussione svolta ha consentito di rilevare una notevole convergenza di opinioni su

⁸ Pomarici E., Mariani, A (2009), Individuate le strategie ora la filiera passi ai fatti, *Informatore Agrario*, n. 37

⁹ Il percorso metodologico seguito sarà illustrato in dettaglio nell'Allegato A.

numerosi elementi e aspetti del problema logistico nell'ambito del comparto vino, indicando come praticabile una declinazione della misura investimenti del PS (Reg. (CE) n. 479/2008, art.15), finalizzata alla realizzazione di grandi investimenti nell'area della logistica, senza creare una sovrapposizione tra OCM e interventi di sviluppo rurale, e uno strumento funzionale a ridurre uno dei gap strutturali della filiera vitivinicola italiana.

L'analisi condotta dal gruppo di lavoro insieme agli esperti coinvolti ha consentito di constatare, in primo luogo, che l'incremento dell'efficienza e dell'efficacia della distribuzione fisica costituisce una priorità strategica per il recupero di competitività della filiera vitivinicola italiana. Si è osservato, infatti, che sono molto pochi gli operatori che hanno una logistica efficiente, soprattutto per quanto riguarda quella a servizio del canale lungo (approvvigionamento di HO.RE.CA. e dettaglio specializzato), dove il costo logistico ottimizzato rispetto alle forme di organizzazione standard rappresenta il 10% del costo totale. Si è sottolineato, comunque, che in alcune aree del Paese (Mezzogiorno, soprattutto) la logistica non rappresenta l'unica priorità.

In particolare, è stato evidenziato come sia possibile ottenere miglioramenti significativi della qualità della logistica solo mediante la realizzazione di reti di imprese, che possono essere denominate *network logistici integrati*, intendendosi, con questo termine, un sistema in grado di:

- mettere in *rete (network)* la pluralità di soggetti che operano lungo una filiera produttiva (in linea di principio, dalla produzione della materia prima alla vendita al consumatore finale), la cui struttura di dettaglio dipende dal tipo di filiera interessata e al quale possono partecipare operatori logistici (imprese, quindi, non appartenenti direttamente alla filiera in questione) con il loro *asset* e il loro *know-how*;
- svolgere tutte le funzioni tipiche della *logistica* esterna (sostegno di tutti i flussi materiali, informativi e finanziari necessari al trasferimento dei beni);
- integrare i soggetti con una logica avanzata di gestione della catena dell'offerta (*Supply Chain Management*), grazie alla quale la scelta, l'acquisizione e la gestione degli *asset* materiali e immateriali necessari al funzionamento del sistema stesso sono effettuate in modo condiviso, così da ottenere la massima efficienza ed efficacia (anche grazie a una ottimizzazione della logistica interna dei partecipanti) e da ripartire in modo equo tra tutti i membri del *network* il valore prodotto dalla funzione logistica.

Si è riconosciuto, tuttavia, che gli investimenti in *asset* di natura materiale e immateriale, necessari per perseguire miglioramenti significativi della logistica attraverso la realizzazione di *network* logistici integrati, sono di entità tale da essere giustificati solo dal trattamento di volumi e valori di prodotto piuttosto elevati. Più in dettaglio, questi investimenti sono stati individuati in: hardware, software, progettazione e allineamento di procedure e strutture organizzative, attrezzature per l'allestimento di magazzini tecnologicamente avanzati, attrezzature per l'applicazione di etichette tipo RFID (*Radio Frequency Identification*) e per la rilevazione e la gestione delle informazioni da queste generate, attrezzature per l'etichettatura o la rietichettatura, *etc.* In questa prospettiva, è stata evidenziata la necessità di sviluppare nel modo migliore possibile le integrazioni con gli operatori logistici specializzati, quando questo consente economie nei costi di investimento e di gestione delle attività di deposito e trasporto. Il costo di un investimento per la realizzazione di un *network* logistico integrato, comunque, è sempre rilevante e quantificabile tra i 4 e i 6 milioni di euro.

A fronte di tale impegno di risorse, i *network* logistici integrati consentono di accrescere in

modo importante il valore prodotto dalla catena dell'offerta, in quanto:

- riducono i costi globali per unità di prodotto;
- migliorano il servizio al cliente;
- facilitano il coordinamento tra gestione della distribuzione fisica e attività degli addetti alle vendite all'interno della struttura aziendale e sul campo (agenti);
- migliorano la tracciabilità e la sicurezza delle forniture.

Tali vantaggi sono conseguibili in tutti i contesti distributivi, ma appaiono particolarmente rilevanti nell'organizzazione dell'approvvigionamento del canale lungo, ossia enoteche e HO.RE.CA., soprattutto nei grandi centri urbani. Con riguardo a questi ultimi, infatti, alla complessità della gestione di assortimenti complessi e consegne frequenti, si uniscono le difficoltà di accesso ai centri storici.

Considerate le dimensioni medie e la frammentazione delle imprese vitivinicole italiane, è apparso però evidente che, per raggiungere i volumi che giustificano gli investimenti prospettati, è necessario realizzare reti formate da un numero abbastanza cospicuo di imprese vitivinicole. Certamente, i processi che possono portare alla formazione di queste reti sono ostacolati dall'individualismo e dalle diffuse carenze di capacità di costruire relazioni, tipiche delle imprese di piccola dimensione.

E' anche vero, tuttavia, che di fatto sono già diffuse reti per la logistica, in quanto molte cantine si servono dello stesso operatore logistico; si tratterebbe, quindi, di muovere verso forme di rete amministrate dalle cantine, che in questo modo potrebbero contare su un servizio migliore e trattenere parte del valore aggiunto generato nella fase di distribuzione. Certo, si tratta di dare vita a strutture le cui caratteristiche e logiche di funzionamento non sono semplici da comprendere, per cui sarebbero necessarie intense campagne di informazione per supportarne lo sviluppo.

L'elevato numero di imprese necessario per realizzare le reti in grado di sostenere gli investimenti prospettati, inoltre, acuisce l'esigenza di studiare procedure che consentano di mantenere la riservatezza sulle informazioni sensibili relative ai singoli partecipanti alla rete, come quelle - per esempio - inerenti alla prestazione commerciale di ogni singola impresa partecipante al *network*; questo anche per favorire la possibilità di accesso a tali *network* a imprese diverse da quelle fondatrici (*network* aperti), alle condizioni ritenute eque da coloro che sono già dentro, e per limitare i rischi legati all'uscita di qualche partecipante alla rete.

Il confronto tra gli esperti, infine, ha messo in chiaro che, da un punto di vista tecnico, è possibile riconoscere una chiara distinzione tra gli investimenti nei *network* logistici integrati appena delineati (e che sono più in dettaglio illustrati nel paragrafo successivo) e gli investimenti parziali in ambito logistico, destinati a intervenire su elementi isolati dello svolgimento delle attività a supporto della distribuzione fisica di una singola azienda. Questi comportano costi molto inferiori per hardware (informatico o di magazzino) e software, arrivando a un valore che si può aggirare intorno al mezzo milione di euro, quando si punta a interventi più complessi di ottimizzazione del *tracing*¹⁰ delle spedizioni o di razionalizzazione delle operazioni aziendali.

¹⁰ Si veda box 3.1.

Il confronto tra gli esperti ha consentito, pertanto, di accettare l'ipotesi da cui ha preso le mosse il lavoro, secondo la quale, nell'ambito di tutti i possibili investimenti nell'area della logistica, fosse possibile individuare delle categorie, o specie particolari, diverse e distinguibili per le loro proprie caratteristiche e, pertanto, riconoscibili come operazioni distinte secondo le prassi comunitarie.

Gli investimenti in *network* logistici integrati, infatti, sono riconoscibili come delle entità tecnicamente distinguibili dagli investimenti parziali per:

- la numerosità dei partecipanti alla rete e l'estensione territoriale (in genere multiregionale) delle rete stessa, nella quale si sostanzia il *network* logistico integrato;
- la consistenza e la specificità del supporto hardware e software richiesto per integrare in modo efficace operatori posti a diversi livelli della filiera di produzione/distribuzione;
- la costruzione di una 'intelligenza di gestione del *network* condivisa', che opera in una logica di *Supply Chain Management*, la cui proprietà intellettuale e i cui benefici possono rimanere in buona misura ai produttori vitivinicoli.

Concludendo, si deve sottolineare che il confronto tra gli esperti, se, da un lato, ha indicato con chiarezza che appare possibile individuare negli investimenti per la realizzazione di *network* logistici integrati una possibile area di utilizzazione della misura investimenti prevista dalla nuova OCM vino, dall'altro, ha evidenziato alcuni problemi che devono essere affrontati e risolti, se si desidera seguire questo percorso.

Tali problemi sono connessi alla complessità e all'innovatività dei *network* logistici integrati. Occorre fare in modo, quindi, che le imprese diventino consapevoli delle opportunità che questi possono generare e che si creino le condizioni perché le stesse siano effettivamente in grado di sviluppare e dare attuazione ai progetti volti alla realizzazione di *network* logistici integrati. A questo proposito, e con particolare attenzione alle imprese di minore dimensione, è necessario facilitare l'accesso alle informazioni necessarie e ai canali adeguati per la formazione del personale. In questa prospettiva, anche l'individuazione delle forme giuridiche che possono regolare le relazioni nella rete assumono un rilievo particolare, in modo da garantire regole di governo efficaci.

Dal confronto, tuttavia, è anche emersa la convinzione di come sia estremamente rilevante superare i problemi indicati con un adeguato impegno dell'Amministrazione e degli altri soggetti interessati, in modo da poter offrire alla filiera del vino italiano uno strumento in grado di accrescerne significativamente la competitività, intervenendo su un'area a cui, come indicato all'inizio di questo paragrafo, gli esperti riconoscono una importanza strategica.

3. Un modello di *network* logistico integrato per la filiera del vino

Nel corso del confronto tra gli esperti è stato possibile sviluppare, con un certo dettaglio, un modello di *network* logistico integrato per il comparto vitivinicolo. Si tratta di un modello generale, che contempla i differenti flussi tipici della produzione del vino, le loro diverse possibili destinazioni e i vari operatori coinvolti nella fase sia della produzione, che della distribuzione.

In particolare, si tratta di una descrizione di larga massima di ciò che potrebbe essere realizzato, funzionale all'individuazione degli elementi essenziali per sviluppare i bandi e rendere operativa, quindi, una misura investimenti dedicata alla logistica avanzata, dei requisiti delle aggregazioni di imprese che a questi bandi potranno accedere, nonché delle necessarie attività di informazione e animazione.

Chiaramente, il lavoro svolto ha un valore di orientamento generale, perché un maggior dettaglio riguardo alle caratteristiche degli *asset* che devono essere realizzati e, di conseguenza, ai costi e ai benefici in gioco implica la considerazione di situazioni specifiche.

3.1. Struttura e finalità di un *network* logistico integrato per la filiera del vino

Nel caso della filiera vitivinicola, date le caratteristiche di scomponibilità del processo e di stagionalità di alcune fasi della produzione (produzione dell'uva e prima trasformazione) e della complessità e variabilità dei percorsi di distribuzione, i *network* logistici integrati debbono strutturarsi in modo tale da integrare, in modo efficiente e funzionale e attraverso una *piattaforma logistica* composta da un elemento di snodo dei flussi di materiale (*centro di distribuzione*) e un sistema coordinato di gestione dei flussi informativi, i due principali circuiti di distribuzione riconoscibili nella filiera del vino:

- a) *il circuito di distribuzione primaria*: trasferimento del prodotto imbottigliato dai differenti produttori che svolgono l'intero ciclo di produzione al centro di distribuzione, trasferimento del prodotto sfuso al centro di distribuzione (per l'ulteriore commercializzazione), trasferimento del vino sfuso dai trasformatori alle aziende confezionatrici e del prodotto da queste imbottigliate al centro di distribuzione;
- b) *il circuito di distribuzione secondaria*: trasferimento del prodotto imbottigliato o sfuso dal centro di distribuzione verso i diversi mercati di destinazione.

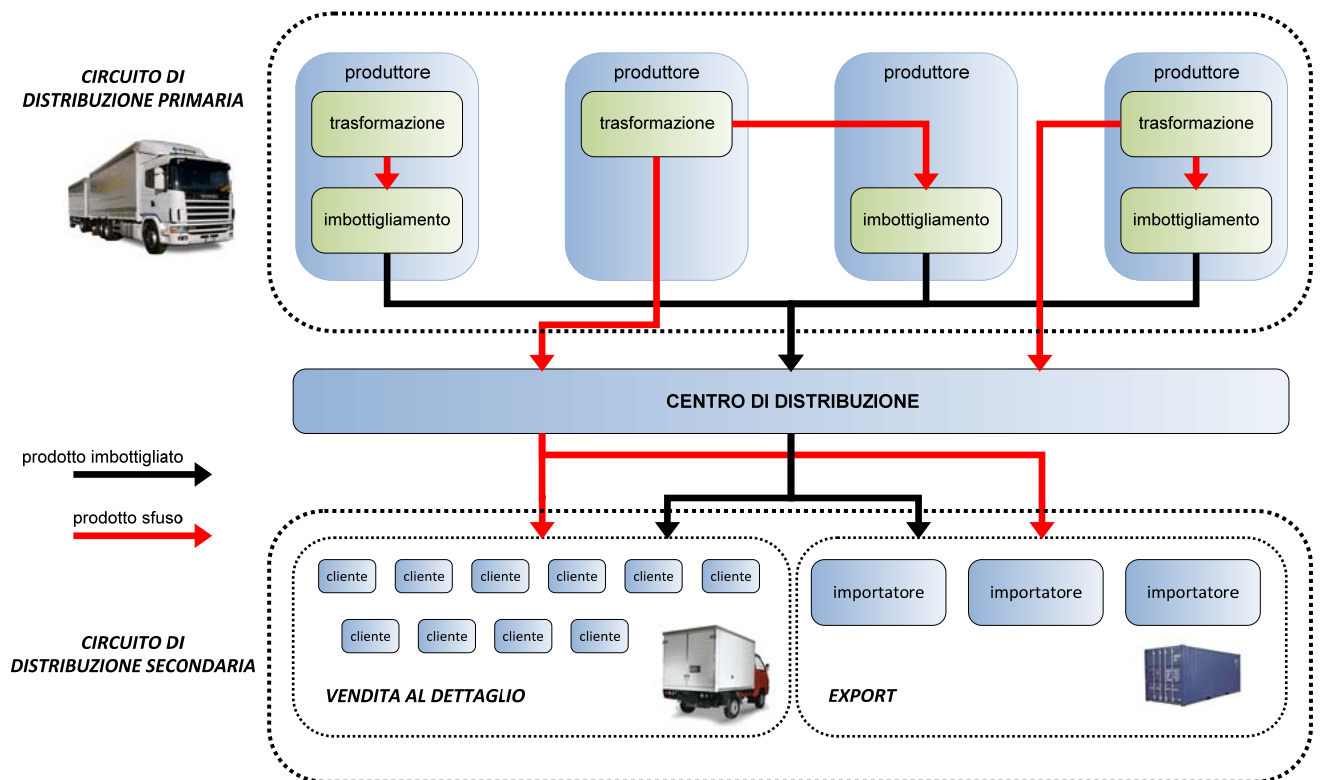
La *piattaforma logistica*, quindi, è l'elemento portante del *network* logistico integrato e ha il compito di combinare, coordinare e integrare le specifiche dei due circuiti, generando evidenti efficienze e un utilizzo mirato delle risorse, con riferimento sia alla distribuzione sul territorio italiano sia all'export, attraverso un unico sistema che riesca a governare entrambi i flussi logistici di prodotti imbottigliati e sfusi.

Nella gestione dei flussi verso il mercato nazionale, il sistema di supporto logistico connette le aziende produttrici, poste a diversi livelli della filiera, tra di loro e con i rivenditori al dettaglio specializzato, i grossisti distributori, la grande distribuzione e HO.RE.CA.; poiché il sistema è in grado di supportare tutti i flussi informativi relativi a ordini, pagamenti, inventari, *etc.*, gli agenti di vendita sono sollevati dallo svolgimento delle funzioni routinarie e possono meglio concentrarsi sulle attività di promozione e analisi del mercato e dei clienti di loro competenza. Nella gestione dei flussi verso i mercati esteri, il supporto logistico connette, invece, le aziende produttrici con gli importatori locali, ottimizzando l'uso dei servizi dei vettori, in termini sia di costo che di qualità (figura 3.1).

Per realizzare l'intervento descritto, la *piattaforma logistica* sviluppa i propri processi attraverso:

- componenti software, per la gestione delle singole organizzazioni e del *network* creato;
- una componente hardware e di magazzino, per l'allestimento di un centro di distribuzione;
- una componente di servizi di assistenza alle imprese nel rapporto con i clienti.

Figura 3.1. Rete logistica integrata



Come già indicato, gli investimenti necessari per realizzare un *network* logistico integrato sono rilevanti e, a seconda della maggiore o minore possibilità di avvalersi nel *network* di servizi esterni di trasporto e deposito, il loro valore complessivo può variare da 4.000.000 a 6.000.000 di euro.

I vantaggi determinati dal *network* in termini di riduzione dei costi globali per unità di prodotto, di miglioramento del servizio al cliente, di facilitazione del coordinamento tra gestione della distribuzione fisica e vendite e, infine, di miglioramento della tracciabilità e della sicurezza delle forniture sono, però, apprezzabili solo in presenza di un investimento che interessi una produzione, a cui possono concorrere più imprese, con un valore complessivo stimato tra i 350 e i 400 milioni di euro l'anno. Si può ritenere, infatti, che le imprese potrebbero affrontare una quota individuale dell'investimento per la realizzazione del *network* logistico integrato non superiore al 2% del loro fatturato. Nel caso di sostegno finanziario alla realizzazione di questi *network* attraverso la misura investimenti, il fatturato minimo complessivo per affrontare l'investimento potrebbe ridursi in proporzione all'entità del sostegno che la misura investimenti trasferirebbe alle imprese.

3.2. Organizzazione e obiettivi specifici di un progetto di integrazione logistica

Il funzionamento del *network* logistico integrato richiede lo sviluppo di azioni di organizzazione e pianificazione che, nel loro insieme, consentono di rendere efficace ed efficiente la gestione dei flussi materiali e informativi tra le aziende coinvolte.

Organizzazione e sistema gestionale delle singole aziende: attraverso l'implementazione di un sistema informativo dedicato (ad es., ERP¹¹), le imprese riorganizzano i propri processi al fine di ridurre le inefficienze interne, standardizzare le attività e razionalizzare la gestione documentale, per la produzione sia imbottigliata che sfusa.

Organizzazione e sistema gestionale del network: attraverso l'implementazione di un sistema informativo di *network*, tutte le imprese partecipanti standardizzano le attività relative alla gestione commerciale, alle previsioni di domanda e alle vendite, riuscendo a integrare in maniera diretta i loro processi, così da rispondere alle specifiche della grande distribuzione, di HO.RE.CA. e dei soggetti importatori presso paesi stranieri. Tutte le attività di vendita possono quindi essere condotte in maniera diretta, tramite un unico sistema, dai soggetti produttori o dagli agenti, in funzione delle scelte delle differenti organizzazioni.

L'impatto del sistema informativo risulta fondamentale per aggregare in maniera anticipata gli ordini e provvedere a migliorare le previsioni in funzione della definizione degli esatti volumi di produzione per singolo mercato estero (caratterizzati da differente etichettatura). Inoltre, il sistema centralizzato garantisce un accesso al mercato anche alle PMI partecipanti.

Pianificazione e gestione dei magazzini e dei trasporti: la creazione di un *network* di imprese

¹¹ Si veda box 3.1.

contribuisce a stabilizzare la domanda attraverso l'integrazione degli ordini, in modo da consentire il raggiungimento di economie di scala sui trasporti (in generale, per le PMI e, in particolare, su tratte, anche internazionali, che non realizzano singolarmente volumi elevati) e da creare un punto di disaccoppiamento logistico condiviso. In questo caso, si può ipotizzare l'allestimento di un centro di distribuzione di *network* opportunamente posizionato, verso il quale le aziende inviano il prodotto in maniera pianificata (trasporti con camion) che si occupi di:

- gestire i rapporti con gli agenti e le relative spedizioni verso i punti vendita al dettaglio (trasporti con furgoni);
- gestire i rapporti con gli importatori e le relative spedizioni verso i paesi di sbocco (trasporti su container, eventualmente sfruttando le caratteristiche intermodali per tratte marittime o ferroviarie).

La gestione della piattaforma logistica potrebbe prevedere il partenariato di un soggetto terzo con competenze specifiche sulle attività di distribuzione e trasporto, in particolare per la gestione delle infrastrutture e delle attrezzature specifiche (ad es., sistemi di identificazione del prodotto di tipo RFID, container a temperatura controllata, attrezzature per l'etichettatura o la rietichettatura, *etc.*) per risolvere le problematiche di mantenimento e sicurezza del prodotto, gestione dei trasporti a lungo raggio e smistamento delle bottiglie verso destinazioni diverse¹².

I *network* logistici che possono realizzarsi mediante dei progetti di integrazione su centro di distribuzione rispondono a due differenti esigenze e perseguono, quindi, due obiettivi distinti.

Il *primo obiettivo* è quello di ridurre la variabilità e stabilizzare la domanda dei singoli agenti, limitando l'impatto che la pianificazione dettagliata delle consegne ha sui clienti di aree metropolitane come Roma o Milano, a fronte delle problematiche di localizzazione dei punti vendita al dettaglio (ad es., enoteche, alberghi e ristoranti) e di viabilità interna delle grandi città. Inoltre, la stessa razionalizzazione e informatizzazione dei processi di produzione e logistici, se opportunamente integrata con i requisiti specifici della Grande Distribuzione Organizzata e di HO.RE.CA., può svolgere il ruolo di leva abilitante per standardizzarne e aumentarne i rapporti. Su questa area, gli *item* strategici risultano essere:

- la creazione e lo sviluppo di un motore avanzato di *scheduling* e *routing* delle consegne per ridurre le inefficienze di *last mile* (trasporti non a pieno carico, resi e recuperi, percorsi) da integrare sulla piattaforma di *back end*;
- l'installazione, presso il centro di distribuzione, di sistemi di *picking*, *sorting* e *handling* che siano capaci di aggregare e consolidare gli ordini in uscita (multiprodotto e multiclente), trasferendo in maniera automatica i prodotti dal magazzino alla piattaforma di carico dei vettori;
- lo sviluppo e l'integrazione di un sistema di *tracking* delle consegne che definisca lo stato dal produttore ai punti vendita al dettaglio;
- la realizzazione delle interfacce software per connettere agenti e rivenditori via *palm*,

¹² Nel corso del dibattito, infatti, è emerso come il problema dell'etichettatura introduca degli elementi di forte complessità nella gestione delle attività di distribuzione del vino, in particolare quello imbottigliato, a causa della diversità, tra i Paesi destinatari, delle diciture ed eventuali loghi obbligatori da riportare in etichetta.

garantendo visibilità sul magazzino e sugli ordini in corso.

Box 3.1 – Glossario

ERP (Enterprise Resource Planning): sistema informativo che integra, standardizza e automatizza i processi aziendali (pianificazione produzione, approvvigionamenti, vendite e logistica) attraverso l'utilizzo di una base dati unitaria e condivisa su cui tutte le differenti aree aziendali svolgono le loro attività.

Scheduling: attività di sequenziamento delle attività e relativa programmazione temporale.

Routing: attività di individuazione dei percorsi e instradamento dei mezzi di trasporto.

Last mile: ultimo tratto della rete di distribuzione logistica finalizzata al collegamento con i clienti consumatori.

Piattaforma back end: sezione della piattaforma software interna all'azienda con il ruolo di sviluppo degli algoritmi e dei processi di gestione logistica sulla base delle informazioni raccolte sull'interfaccia con il cliente.

Picking: prelievo frazionato di unità di carico di livello inferiore da unità di carico di livello superiore (ad esempio una cassa da un pallet)

Sorting: selezione e ordinamento di prodotti in unità di carico

Handling: manipolazione e movimentazione delle unità di carico

Tracking: sistema di registrazione e raccolta di dati, interni ed esterni a una azienda, finalizzato al monitoraggio dello stato **corrente** delle unità di carico (in termini di luoghi fisici e di stato) all'interno del network.

Tracing: sistema di registrazione e raccolta di dati, interni ed esterni a una azienda, finalizzato alla rintracciabilità dello stato **passato** delle unità di carico (in termini di luoghi fisici e di stato) all'interno del network.

Piattaforma front end: sezione della piattaforma software di interfaccia con i clienti, con la funzione di veicolare le informazioni necessarie per illustrare i prodotti, inserire e raccogliere gli ordini. E' monomarca, se abilitata a gestire i contenuti di un solo produttore, e multimarca, se abilitata a gestire i contenuti di più produttori in offerte anche combinate.

Il *secondo obiettivo* è, invece, quello di ridurre la variabilità e di stabilizzare la domanda dei singoli agenti su mercati le cui tratte di trasporto possono generare elevate economie di scala. A fronte dell'individuazione di volumi adeguati verso i mercati di sbocco internazionali ad ampio margine, lo sfruttamento di modalità di trasporto differenti (ad es. gomma + ferro + acqua) crea la necessità di unitarizzare i carichi su container dedicati. In particolare, gli *item* strategici di progetto sono:

- la creazione e lo sviluppo di un motore avanzato di previsione della domanda e di programmazione della produzione (in particolare, del processo di etichettatura), al fine di razionalizzare i processi produttivi anche in un'ottica di allocazione dei vari volumi sui diversi mercati;
- l'eventuale studio di un processo produttivo dedicato per la marchiatura su etichetta in linea, in modo da garantire al processo produttivo flessibilità ed elasticità, a seconda dei diversi requisiti legislativi;

- l'installazione, presso il centro di distribuzione, di sistemi di carico, scarico e *handling* che siano capaci di consolidare gli ordini in uscita (mutliprodotta), aggregando in maniera automatica su container i prodotti dal magazzino alla piattaforma di carico dei vettori;
- lo sviluppo e l'integrazione di un sistema di *tracking* delle consegne che definisca lo stato dal produttore all'importatore, garantendo il prodotto finito anche in termini di sicurezza (ad es., furti o contraffazione);
- la creazione di servizi dedicati per la gestione dei contenuti multilingua e per la standardizzazione e il monitoraggio dei differenti processi amministrativi e doganali.

3.3. Attività da finanziare e ipotesi di cofinanziamento

I costi da sostenere per la realizzazione di un *network* logistico integrato possono essere ricondotti a cinque voci principali.

1. Sviluppo della piattaforma software di *back office* (unica), *front end* multimarca e *front end* monomarca per singolo partecipante¹³.

2. Sviluppo del sistema di integrazione con ERP aziendali o implementazione presso tutte le realtà che lo necessitano. Le funzionalità attese possono essere riassunte in:

- Gestione del magazzino.
- Gestione vendite / *Point of sale*.
- Gestione contabile.
- Programmazione logistica.
- Previsione della domanda e relativa programmazione della produzione.
- Sistema di Business Intelligence per accordare gli strumenti.

3. Acquisizione e configurazione hardware delle aziende partecipanti (hardware fisso) e degli eventuali agenti/rivenditori (*point* e sistemi di connessione).

4. Allestimento di un centro di distribuzione per la centralizzazione delle attività del *network*, al fine di automatizzare le funzioni logistiche attraverso l'installazione di componenti di scaffalatura e movimentazione intelligente, interfacciate con i sistemi software implementati. Tale magazzino, attrezzato con piattaforme di carico e scarico e container per i trasporti intermodali, può essere eventualmente identificato presso una delle strutture dei soggetti partecipanti, ad esempio, localizzata:

- nei pressi di grandi città come Roma o Milano, dove la gestione delle richieste multiple dei singoli punti vendita necessita di una elevata capacità di pianificazione dei trasporti;
- in maniera baricentrica verso i mercati di sbocco.

¹³ Si veda box 3.1.

5. Predisposizione dei servizi di complemento relativi alla manutenzione e alla gestione dei contenuti dei portali, all'attivazione di un servizio di call center per la risoluzione dei problemi relativi alle attività del *network* e alla formazione del personale dedicato, alla gestione dei contenuti multilingua delle piattaforme commerciali, all'assistenza per le pratiche amministrative e doganali.

Il costo delle attività descritte può essere quantificato in modo ragionevolmente preciso solo in relazione a casi specifici ben individuati. A scopo puramente indicativo, si riportano nella tabella 3.1 delle ipotesi di larga massima, utili a fornire un'indicazione generale degli importi finanziari che caratterizzano questi investimenti. Particolarmente difficile da indicare in modo generale è l'importo destinato all'allestimento del centro di distribuzione, voce che pesa in modo consistente sul costo complessivo dell'investimento. La somma indicata include solo le spese di allestimento e non anche le opere civili. La consistenza e la struttura dei costi da sostenere nella realtà dipenderanno dalle opportunità che si potranno cogliere di utilizzare strutture già esistenti. Pertanto, quando fosse possibile utilizzare strutture nelle quali i costi di allestimento da sostenere sono minimi, quelli di investimento potrebbero essere molto più contenuti rispetto a quanto indicato in tabella.

Tabella 3.1 – Struttura dei costi di investimento

Sviluppo della piattaforma	2,0 M€
Sviluppo del sistema di integrazione	0,7 M€
Acquisizione e configurazione hardware	0,5 M€
Allestimento di un centro di distribuzione	2,4 M€
Predisposizione dei servizi di complemento	0,4 M€
Totale	6,0 M€

E' comunque utile, al fine di esplorare le possibilità di realizzazione di *network* logistici integrati con le caratteristiche delineate in precedenza, ragionare sull'importo indicativo di 6 milioni di Euro. Così come anticipato in precedenza, un investimento di questo genere sarebbe sostenibile, in assenza di un contributo esterno, da una compagine di imprese con un fatturato complessivo di 300 milioni di Euro (6 mio = 2% di 300 mio).

Se si ipotizza un sostegno finanziario attraverso la misura investimenti dell'OCM vino per una quota del 40%¹⁴, l'importo che le imprese dovrebbero finanziare scenderebbe a 3.600.000 Euro. In queste condizioni, il valore complessivo di fatturato della compagine di imprese che potrebbe realizzare l'investimento scenderebbe da 300 a 180 milioni di Euro.

Certamente, un'entità di finanziamento pari al 40% potrebbe essere giustificata solo dalla partecipazione al *network* di aziende di tutte le fasce di fatturato e con una presenza significativa di imprese di piccola dimensione. In questa prospettiva, un'ipotetica configurazione di aggregazione di imprese che potrebbe sostenere l'investimento ipotizzato è riportata nella tabella 3.2.

¹⁴ Ai sensi del Reg. (CE) n. 479/2008, art. 15, infatti, l'intensità massima di aiuto è pari al 50% per le aziende localizzate nelle regioni in convergenza e al 40% per quelle localizzate nelle restanti regioni.

Si prevede la partecipazione di 13 imprese di diversa dimensione economica che contribuiscono con un investimento medio pari al 2% del loro fatturato. Tale aggregazione contempla la presenza di quattro imprese di una certa dimensione e ciò risponde all'opportunità tecnica che siano presenti delle imprese con un ruolo guida. La flessibilità che caratterizza i *network* che si realizzano con investimenti del tipo appena illustrato lascia comunque aperta la possibilità dell'inclusione, anche in tempi successivi, di altre imprese.

Tabella 3.2 – Ipotesi di configurazione di rete di imprese per la realizzazione di progetti

Fatturato		Partecipazione individuale	Imprese partecipanti	Importo per tipo di impresa
Da	A			
Euro			N.	Euro
70.000.000	100.000.000	1.700.000	1	1.700.000
20.000.000	40.000.000	600.000	3	1.800.000
4.000.000	2.000.000	60.000	3	180.000
300.000	500.000	8.000	6	48.000
Totale			13	3.728.000

4. I prossimi passi

L'analisi svolta dal gruppo di lavoro insieme agli esperti esterni incoraggia certamente a proseguire il percorso già iniziato. SÌ è, infatti, delineata con una certa chiarezza la possibilità di arrivare a una declinazione della misura investimenti del PS (Reg. (CE) n. 479/2008, art.15) finalizzata alla realizzazione di grandi investimenti nell'area della logistica, che eviti il problema della sovrapposizione tra OCM e interventi di sviluppo rurale e, al contempo, ponga le basi per ridurre uno dei gap strutturali della filiera vitivinicola italiana.

Il confronto ha messo in evidenza, appunto, come la creazione di *network* logistici integrati costituisca un investimento di tipo specifico, con caratteristiche tali (vedi pagg. 17-19) da non poter essere confuso con altri tipi di investimento parziali nell'area generale della logistica e, pertanto, riconoscibile come un'operazione specifica e diversa da quelle inerenti gli investimenti parziali.

Il percorso di soluzione al problema della sovrapposizione tra investimenti finanziabili dall'OCM e interventi finanziabili all'interno dei PSR non è tuttavia semplice.

Quanto illustrato nel paragrafo precedente chiarisce, infatti, che, se gli investimenti in *network* logistici integrati hanno una evidente specificità tecnica, la loro realizzazione è complessa, in quanto di devono garantire sia una efficace definizione dei bandi, sia la creazione delle condizioni che rendano effettivamente possibile la partecipazione delle imprese.

Pertanto, qualora si volesse effettivamente perseguire l'obiettivo di rendere operativa la misura investimenti per l'anno 2011, richiamato nella premessa di questo, lavoro è necessario procedere rapidamente per compiere alcuni passi essenziali.

- a) Realizzazione di robuste attività di animazione che consentano alle imprese di comprendere i potenziali vantaggi degli investimenti in *network* logistici integrati. Tali attività dovrebbero basarsi su dimostrazioni analitiche dei vantaggi di costo e di valore generato che è possibile conseguire, da costruirsi attraverso casi studio ben congegnati, che coprano le situazioni più rilevanti con riguardo a: i) le tipologie di imprese coinvolte in termini di dimensione (piccole o grandi) e di ambito di produzione (imprese che realizzano tutte le fasi produttive o imprese che attuano una sola fase produttiva e si devono integrare con altre); ii) il contesto distributivo con il quale collegare le imprese di produzione (canale lungo o canale breve in Italia, mercati esteri europei, mercati esteri extraeuropei, fornitura di vino imbottigliato, fornitura di vini sfuso). Questi casi studio dovranno chiarire in modo dettagliato i costi da sostenere per l'implementazione dei *network* e per la loro gestione, compresi quelli per la formazione del personale. In queste attività, si dovrebbe porre particolare attenzione alle imprese di minore dimensione, che rischiano di non comprendere i possibili vantaggi della partecipazione ai progetti in questione o che possono sentirsi non in grado di sostenere lo sforzo organizzativo, prima ancora che finanziario, necessario.
- b) Sviluppo di regole chiare e funzionali per la realizzazione delle aggregazioni di imprese e per il loro funzionamento (utilizzando eventualmente il nuovo *contratto di rete*; si veda nota 1), in modo da garantire alle imprese il rispetto della riservatezza sui dati sensibili e i diritti proprietari sugli *asset* tangibili e intangibili che si realizzano. Ciò anche alla luce del fatto che queste aggregazioni saranno costituite da numerose imprese di dimensione molto diversa, essendo opportuno che ad alcune imprese di una certa dimensione se ne uniscano

altre più piccole.

- c) Sviluppo di regole chiare sulle spese e sulle attività finanziabili nonché sulla localizzazione degli *asset* che verrebbero realizzati per rendere operativi i *network* logistici integrati. In taluni casi, infatti, *asset* intangibili o tangibili potrebbero essere localizzati presso soggetti diversi dalle imprese vitivinicole titolari del progetto.
- d) Realizzazione di attività atte a stimolare il collegamento tra le imprese vitivinicole titolate alla presentazione dei progetti e i fornitori di servizi logistici, che potrebbero essere coinvolti nei progetti stessi, e il mondo della consulenza, che dovrebbe supportare lo sviluppo e la realizzazione dei progetti.

Quanto tratteggiato rappresenta certamente un lavoro complesso che richiede risorse. I tecnici coinvolti nell'analisi svolta dal gruppo di lavoro sono stati concordi nel ritenere che l'obiettivo merita lo sforzo necessario per raggiungerlo. A questo punto, sarebbe opportuno che anche le organizzazioni dei produttori e le Amministrazioni, a livello centrale e regionale, maturino la stessa convinzione. Sicuramente, la posta in gioco è la realizzazione di un vero intervento di politica agroindustriale, finalizzato allo sviluppo di innovazioni nelle strutture e nelle prassi del sistema vitivinicolo italiano, che andrebbe oltre il semplice ambito della logistica, con tutti i vantaggi di lungo periodo e le complessità che questo comporta, e diretto, al contempo, a promuovere su scala nazionale l'integrazione tra imprese vitivinicole di dimensione diversa e di queste con operatori specializzati nella logistica, in condizioni, però, di non subalternità. D'altro canto, in un mercato sempre più complesso, non ci sono soluzioni semplici e occorre avere il coraggio di affrontare le sfide della complessità.

ALLEGATI

ALLEGATO A - Il percorso di analisi del problema

Come anticipato nella prima parte del documento, le attività realizzate al fine di sviluppare degli elementi utili a prefigurare una via percorribile per l'attivazione della misura investimenti nell'ambito del PS, previsto dall'OCM vino, superando i problemi di sovrapposizione della misura con i PSR, si sono caratterizzate per una stretta interazione tra il gruppo di lavoro e il mondo della produzione, assicurata dall'organizzazione di due incontri diretti con esperti in materia di vino e/o di logistica e dalla somministrazione agli stessi di un questionario.

A.1. Gli incontri diretti con gli esperti

Per quanto riguarda gli incontri, sono stati realizzati due workshop strettamente concatenati: il primo destinato a confrontare le diverse posizioni sul tema in discussione; il secondo finalizzato a discutere l'elaborazione, effettuata dal gruppo di lavoro, delle idee emerse nel primo incontro.

Nei workshop sono state coinvolte due categorie di soggetti:

- a) esperti degli aspetti tecnici e organizzativi della funzione "operazioni" e, come tali, competenti in tema di logistica, provenienti dal mondo della produzione, della consulenza e della ricerca;
- b) esponenti delle organizzazioni professionali che rappresentano il mondo del vino e dell'amministrazione.

Mentre i primi hanno avuto il compito di fornire i punti di vista tecnici sulla materia in discussione, gli altri hanno partecipato in qualità di uditori, potendo, però, non solo essere spettatori diretti di come le ipotesi di azione che sarebbero scaturite dagli incontri hanno preso forma, ma anche contribuire a stimolare il confronto tra gli esperti.

In particolare, alle organizzazioni professionali è stato richiesto di proporre dei nominativi di esperti dell'area operazioni da individuare tra le aziende loro associate e di nominare un loro rappresentante nei workshop.

Il gruppo di lavoro, invece, ha provveduto a individuare un esperto di estrazione accademica e uno appartenente al mondo della consulenza.

A.1.1. *Organizzazione e risultati del primo workshop*

Il primo workshop è stato animato proponendo ai partecipanti di esprimersi sui quattro temi di riflessione riportati nel prospetto I.1, con la finalità di raccogliere le idee dei partecipanti sulla rilevanza del problema logistico nel settore vitivinicolo italiano e sulle possibili strade per determinare dei significativi progressi in tale campo, in particolare garantendo che questi coinvolgano tutte le tipologie aziendali.

*Prospetto A.1 - Temi di riflessione per il primo workshop***Tema di riflessione 1**

Ritenete che all'enfasi data al problema logistico nel piano strategico nazionale per lo sviluppo rurale (PSN), in cui si afferma "È evidente, quindi, come per l'intero sistema agro-industriale la logistica si stia sempre più affermando come un fattore competitivo a tutti i livelli della catena produttiva, commerciale e distributiva", abbia fatto seguito, nei PSR, la creazione di uno spazio idoneo alla realizzazione di investimenti efficaci e innovativi per la logistica e la commercializzazione nel sistema vitivinicolo?

Tema di riflessione 2

Quali sono le maggiori carenze e i fabbisogni che si rilevano, nell'ambito del comparto vino, in tema di logistica e commercializzazione? Come tali fabbisogni si articolano a seconda della tipologia di impresa considerata (micro, piccola, media, intermedia)?

Tema di riflessione 3

La vostra esperienza operativa e la vostra conoscenza delle opportunità della tecnologia vi hanno portato a delineare, anche solo nella vostra mente, dei modelli di investimento complessi che mediante acquisizione di hardware, sviluppo o adattamento di software e definizione di nuove procedure e sistemi di relazioni potrebbero migliorare il collegamento delle imprese vitivinicole con i clienti a valle? Quali potrebbero essere le caratteristiche di questo modello? La trasformazione delle infrastrutture logistiche che avete prefigurato potrebbe fare emergere la necessità di nuovi intermediari commerciali o la ridefinizione dei ruoli e delle competenze di quelli esistenti?

Tema di riflessione 4

Ritenete che, nello specifico delle relazioni tra imprese produttrici di vino piccole e medie e HO.RE.CA., si potrebbero immaginare dei sistemi di *Supply Chain Management* stimolati dalle imprese stesse mediante investimenti specifici, per mettere in rete i produttori, gli operatori della distribuzione fisica e intermediari commerciali e dettaglianti/ristoratori che determinino: i) riduzione dei costi espliciti e impliciti (riduzione dei costi della non qualità, dei costi di immobilizzazione, dei costi di mancata vendita); ii) vantaggi in termini di qualità del servizio al cliente?

In questa prospettiva, che tipo di sistema potreste immaginare in termini di hardware, software, magazzini intermedi, procedure, etc.?

Si potrebbe immaginare che un tale sistema preveda la possibilità di differenziare gli investimenti aziendali a seconda della dimensione delle aziende produttrici partecipanti in modo da non escludere le aziende di minore dimensione?

I partecipanti al workshop sono stati messi nella condizione di partecipare attivamente alla discussione attraverso una lettera di invito che esponeva, sia pure in modo non analitico, i punti che si sarebbero dovuti discutere nel corso dell'incontro.

I punti di convergenza emersi nel corso del primo workshop sono così sintetizzabili:

- I. L'accrescimento dell'efficienza e dell'efficacia dei *network* logistici che collegano le imprese vitivinicole con tutti i soggetti a valle può avere un valore strategico e determinare significativi aumenti di competitività; gli incrementi di efficienza ed efficacia possono portare, infatti, a una riduzione dei costi globali per unità di prodotto, a un miglioramento del servizio al cliente, a una facilitazione del coordinamento tra la gestione della distribuzione fisica e l'attività degli addetti alle vendite e a un miglioramento della tracciabilità dei percorsi della merce e, quindi, della generale sicurezza delle forniture.
- II. Importanti incrementi di efficienza ed efficacia dei *network* logistici che collegano le imprese vitivinicole con tutti i soggetti a valle possono essere ottenuti attraverso la creazione di reti di imprese vitivinicole di dimensione piccola, media o grande. Queste reti, con la collaborazione di operatori specializzati come prestatori di servizi, possono poi collegarsi a valle con gli operatori della distribuzione in un sistema integrato di filiera; tuttavia, la responsabilità e il coordinamento di tale sistema rimarrebbe agli operatori vitivinicoli che, quindi, potrebbero assicurarsi una parte importante del valore aggiunto che si crea nel sistema della distribuzione fisica.
- III. Questi *network* logistici a elevata efficienza ed efficacia, finalizzati a realizzare delle forme avanzate di gestione della catena dell'offerta (*Supply Chain Management*), potrebbero quindi rappresentare un terreno di collaborazione tra più aziende di dimensione e orientamento produttivo diverso. Queste aziende rimarrebbero indipendenti, ed eventualmente concorrenti, sul piano delle politiche commerciali; tuttavia, trarrebbero vantaggio dall'avere a disposizione un supporto alla distribuzione fisica che non sarebbe più solo un centro di costo, ma anche un elemento di creazione di valore. I *network* realizzati sarebbero comunque delle strutture aperte, alle quali potrebbero poi accedere altri soggetti alle condizioni che i fondatori del *network* riterranno eque. I *network* realizzati rappresenterebbero, inoltre, degli esempi concreti di un diverso modo di operare in grado di innescare utili processi di imitazione.
- IV. La realizzazione di questi *network* logistici ad alta efficienza ed efficacia richiede investimenti rilevanti in *asset* di natura materiale e immateriale, che possono essere giustificati solo dal trattamento di volumi e valori di prodotto piuttosto elevati. Questi investimenti, infatti, possono consistere in: investimenti in hardware, software, progettazione e allineamento di procedure e strutture organizzative, attrezzature per l'allestimento di magazzini tecnologicamente avanzati, attrezzature per l'applicazione di etichette tipo RFID e per la rilevazione e la gestione delle informazioni da queste generate, *etc.*

Nel corso della discussione, quindi, è emersa, pur con delle sfaccettature, una visione comune, secondo cui esiste uno spazio nel quale si potrebbe individuare una tipologia di investimenti che si differenzia da quelli finanziabili nell'ambito dei PSR, in quanto:

- i. di importo molto consistente (provvisoriamente quantificabile in almeno 4 milioni di euro);

- ii. con una complessità tecnologica e un grado di innovatività molto elevati;
- iii. realizzabili da gruppi di imprese che, per ragioni di efficienza e di efficacia, devono di norma estendersi su regioni diverse;
- iv. la loro valutazione richiede commissioni di elevata competenza, capaci eventualmente anche di suggerire perfezionamenti e modifiche dei progetti;
- v. la loro progettazione e presentazione, per la richiesta di finanziamento da parte di un numero ragionevole di gruppi di imprese, dovrà essere stimolata da adeguate azioni, finalizzate a facilitare l'accesso delle stesse alle risorse abilitanti e il riconoscimento, da parte delle imprese potenzialmente interessate, delle possibilità di incremento della competitività, lavorando sul fronte dei *network* logistici.

La discussione avvenuta durante il primo workshop ha portato a una prima conferma dell'ipotesi che ha ispirato l'operare del gruppo di lavoro; è, infatti, apparso realistico individuare un percorso che consentirebbe di indirizzare la misura investimenti dell'OCM verso la realizzazione di interventi di alto livello nell'area della logistica, superando i problemi di sovrapposizione con lo sviluppo rurale.

Tuttavia, durante la discussione, si è riconosciuto che l'obiettivo è molto ambizioso e messo in evidenza che lo sviluppo di un percorso che effettivamente possa portare alla realizzazione della prospettiva indicata richiede avanzamenti importanti su due piani:

1. l'individuazione di un insieme di *tipologie di progetti di investimento complessi* per la realizzazione di *network* logistici innovativi che abbiano come base insiemi di aziende di diversa configurazione; questo per consentire di individuare una struttura tipo per bandi destinati a grandi progetti sui quali costruire l'applicazione della misura investimenti dell'OCM vino;
2. l'individuazione delle forme di aggregazione tra le imprese per qualificarsi come soggetti proponenti di progetti finanziabili. Queste dovrebbero essere, a una prima analisi, diverse e più strutturate rispetto a quelle richieste per la realizzazione e l'utilizzazione degli investimenti nella promozione nei Paesi terzi.

A.1.2. Organizzazione e risultati del secondo workshop

Considerate le competenze degli esperti coinvolti e la natura prioritaria del tema, il secondo workshop è stato destinato a tentare di fare dei progressi relativamente alla prima delle due aree problematiche prima indicate.

I partecipanti sono stati convocati mediante una lettera che li invitava a prepararsi a una discussione nella quale ci si riprometteva di individuare con un certo dettaglio alcune ipotesi di modelli di investimento complessi, idonei a soddisfare le esigenze di diversi tipi di aggregazioni di imprese nelle relazioni con varie tipologie di interlocutori a valle, con la finalità di articolare un insieme di tipologie di progetti utili per un successivo sviluppo di bandi, tenendo presenti due linee guida principali:

- lo sviluppo di *network* logistici innovativi deve contemplare due situazioni tipiche: a) il collegamento di gruppi di imprese (presumibilmente) medio-piccole con la grande

distribuzione; b) il collegamento di gruppi di imprese di dimensione anche molto diversa con il sistema HO.RE.CA. e il dettaglio specializzato.

- i *network* logistici innovativi devono essere in grado di soddisfare le diverse esigenze che possono profilarsi in relazione alle svariate situazioni che caratterizzano la filiera vitivinicola italiana e che determinano bisogni di investimento diversificati (per impegno finanziario e per investimenti specifici da realizzare), da contemplare tutti, però, in un eventuale bando e, quindi, da prefigurare in anticipo, così da assicurarne la rispondenza alle articolate necessità del mondo operativo.

I partecipanti sono stati anche stimolati a strutturare le loro riflessioni preliminari inviando loro la scheda che schematizzava la struttura tipica di *network* distributivo in termini di flussi, relazioni, componenti hardware e software.

Nel suo complesso, la discussione svolta nel corso del secondo workshop ha consentito di ottenere delle conferme rispetto a quanto emerso nel primo workshop e di definire meglio le diverse possibili opzioni di articolazione dei progetti di investimento.

Sul piano generale, è stato confermato come l'incremento dell'efficienza e dell'efficacia della distribuzione fisica costituisca una delle priorità strategiche in vista di un recupero della competitività della filiera. Questa priorità può essere perseguita attraverso specifici *investimenti materiali e immateriali* che portino alla realizzazione di moderni *network logistici*, ossia reti di imprese vitivinicole e soggetti a valle che si coordinano in un'ottica moderna di *Supply Chain Management* (Gestione della catena dell'offerta) con il supporto di sistemi informativi avanzati.

Questi *network* logistici sono in grado di:

- ridurre i costi globali per unità di prodotto;
- migliorare il servizio al cliente;
- facilitare il coordinamento tra gestione della distribuzione fisica e attività degli addetti alle vendite;
- migliorare la tracciabilità e la generale sicurezza delle forniture.

Su un piano più specifico, la discussione svolta ha portato a delineare due diverse tipologie di investimento nell'ambito tematico trattato:

1. Investimenti parziali, destinati a intervenire su aspetti specifici del problema della distribuzione fisica, con un valore che si può aggirare intorno al mezzo milione di euro e che possono riguardare interventi di ottimizzazione del *tracing* delle spedizioni e di razionalizzazione delle operazioni aziendali.
2. Investimenti integrati, finalizzati a realizzare in modo completo dei *network* logistici, con un valore che si può stimare da 4-6 milioni di euro in su; questi *network* logistici possono avere delle configurazioni specifiche a seconda dei soggetti a valle da integrare con le imprese di produzione. In particolare, sono state individuate tre situazioni tipiche:
 - i. distribuzione in Italia con attenzione specifica verso HO.RE.CA. e dettaglio specializzato;
 - ii. distribuzione in Europa continentale;

iii. distribuzione oltreoceano.

Ambedue le tipologie di investimento si prestano a essere realizzate da reti di aziende di diversa dimensione, nell'ambito delle quali le aziende più grandi possono esercitare un effetto di traino tecnologico e gestionale su quelle minori. La discussione, tuttavia, non è arrivata a focalizzare il tema dell'ottimizzazione della logistica con riguardo al collegamento delle imprese piccole e medie con la grande distribuzione.

Gli *investimenti in network logistici integrati*, che sono stati prefigurati nel secondo workshop, si configurano come un'entità qualitativamente e strutturalmente diversa da quelli parziali per numerosi aspetti, quali:

- la formazione di una rete tecnologicamente supportata che integra i soggetti posti ai vari livelli della filiera;
- una dotazione di hardware e software completa e specifica;
- la costruzione di una 'intelligenza di gestione del *network* logistico', che crea un valore che rimane quasi integralmente alla componente vitivinicola che li controlla.

Per tutti questi motivi, la discussione nell'ambito del secondo workshop ha rappresentato certamente un significativo avanzamento nel percorso di analisi del problema. La creazione di *network* logistici è parsa, infatti, qualificarsi come un tipo di investimento specifico e delineabile in modo tale da non poter essere confuso con altri tipi di investimento nell'area generale della logistica e, pertanto, riconoscibile come un'*operazione* diversa dagli investimenti parziali in tale campo.

Si è, quindi, prefigurata la possibilità di realizzare, nell'ambito della misura investimenti dell'OCM, progetti per *network logistici*, lasciando ai PSR investimenti parziali nella stessa logistica, con maggiore o minore contenuto tecnologico e di innovazione e consentendo, al contempo, di adottare un criterio di demarcazione che rispetterebbe i principi comunitari.

Tali progetti potrebbero essere presentati e realizzati da raggruppamenti di imprese (legate eventualmente con il nuovo contratto di rete) che uniscano aziende di dimensione diversa, dalle micro alle intermedie.

A.2. L'indagine con i questionari

La complessità dei temi emersi dai due workshop ha indotto a ricercare un affinamento e una sistematizzazione condivisa dei diversi elementi scaturiti dalla discussione.

Per fare questo si è proceduto a elaborare un questionario che è stato somministrato agli esperti che già avevano animato i workshop. Il questionario è stato articolato in tre sezioni.

La *sezione a* è stata sviluppata al fine di ottenere una valutazione delle sintesi dei risultati dei workshop elaborate dal gruppo di lavoro. Questa sezione è stata articolata in cinque tesi sulle quali gli esperti dovevano esprimere il proprio livello di accordo/disaccordo, eventualmente affiancato da commenti liberi.

La *sezione b*, invece, è stata sviluppata per inquadrare meglio le caratteristiche dei *network* logistici che potrebbero essere sviluppati con gli investimenti finanziati dall'OCM vino. Per fare

questo, alla luce di quanto emerso dalla discussione, la *scheda illustrativa* inviata in preparazione del secondo workshop è stata rielaborata per portare in evidenza l'esistenza di tre situazioni logistiche tipiche, rispetto alle quali è possibile articolare progetti di sviluppo di *network* logistici specifici. Sono state individuate, quindi, tre *ipotesi di investimenti complessi* di cui sono stati esplicitati gli obiettivi specifici, le criticità, le attività da finanziare e un possibile modello di aggregazione di imprese in grado di sostenere l'investimento. La sezione b è stata articolata, quindi, in sette domande a risposta aperta, riferite ai vari aspetti delle ipotesi di investimenti complessi delineate nella scheda illustrativa, modificata come appena indicato.

La *sezione c*, infine, consiste in una sola domanda a risposta aperta finalizzata a raccogliere una valutazione di un documento di natura generale sulla questione della logistica nel comparto vino (Allegato B).

I questionari sono stati compilati da tutti gli esperti dell'area operazioni coinvolti nel lavoro.

A.2.1. Le risposte alla sezione a: valutazione delle sintesi generali della discussione nei workshop

Le tesi proposte nella prima sezione del questionario sono state tutte valutate favorevolmente dagli esperti; nell'unico caso nel quale è stato espresso un disaccordo si è trattato essenzialmente di un disaccordo parziale non essenziale.

Tesi 1 – *L'incremento dell'efficienza e dell'efficacia della distribuzione fisica è una priorità strategica per il recupero di competitività della filiera vitivinicola italiana.*

Tutti si sono mostrati esplicitamente d'accordo. Le osservazioni specifiche dei singoli esperti sono state:

- gli investimenti per l'incremento dell'efficienza della distribuzione fisica possono portare notevoli benefici anche perché sono molto pochi gli operatori che hanno una logistica efficiente; in particolare, si intravedono benefici nella logistica del canale lungo (approvvigionamento di HO.RE.CA. e dettaglio specializzato), dove il costo logistico ottimizzato rispetto alle forme di organizzazione standard rappresenta il 10% del costo totale, e si potrebbero avere notevoli risparmi per tutti;
- recuperi di efficienza logistica sono possibili ottimizzando la distribuzione in modo omogeneo in tutte le aree;
- nelle aree del Mezzogiorno la logistica costituisce certamente una priorità ma non l'unica.

Tesi 2 – *La situazione del sistema vitivinicolo italiano consentirebbe di realizzare integrazioni in rete dei processi logistici con potenziali risvolti anche commerciali.*

Si è avuto un generale accordo sull'integrazione logistica, ma non sulla eventualità di estendere la cooperazione alle attività commerciali. Le osservazioni specifiche dei singoli esperti sono state:

- questo tipo di integrazione in rete è possibile ma deve superare le resistenze dovute all'individualismo e alle carenze di capacità di costruire relazioni, presenti soprattutto al Sud e, in generale, nelle imprese di piccola dimensione;

- le relazioni di rete nella logistica di fatto sono già diffuse, perché molte cantine si servono dello stesso operatore logistico;
- le reti prospettate sono utili ma non semplici da comprendere nel loro funzionamento, per cui sono necessarie intense campagne di informazione per supportarne lo sviluppo.

Tesi 3 – *È possibile ottenere incrementi di efficienza logistica mediante la realizzazione di network logistici coordinati in un'ottica di Supply Chain Management.*

Si è riscontrato un generale consenso, in quanto l'unica dichiarazione di neutralità invoca solo una precisazione. Le osservazioni specifiche dei singoli esperti sono state:

- nella realizzazione di questi *network* logistici è necessario evitare spese inutili e integrare il più possibile, all'interno degli stessi, operatori specializzati per quanto riguarda sia i depositi che i trasporti;
- nel Sud si dovranno superare problemi e resistenze particolari;
- è necessario studiare delle procedure che mantengano la riservatezza sulle informazioni sensibili circa, soprattutto, la prestazione commerciale di ogni singola impresa partecipante al *network*.

Tesi 4 – *Esiste una chiara distinzione tra gli investimenti in network logistici integrati e gli investimenti parziali in ambito logistico; questa deriva delle reti che si vengono a costituire, sul supporto hardware e software richiesto e sulla costruzione di una 'intelligenza di gestione del network condivisa'.*

Su questa tesi l'accordo è stato molto vasto. Solo due esperti hanno espresso una posizione neutrale; l'esperto che ha motivato questa posizione non ha negato la distinzione, ma ha solo anticipato una questione che viene affrontata nella tesi successiva. Le osservazioni specifiche e pertinenti dei singoli esperti sono state:

- gli investimenti integrati prospettati possono facilitare l'utilizzazione degli operatori esterni in modo tale da conservare in seno alla filiera vino il valore aggiunto legato al controllo del processo;
- l'idea che la filiera vino possa mantenere il controllo di una 'intelligenza di gestione del network condivisa' è suggestiva, ma non appare semplice da realizzare;
- per migliorare in modo decisivo la qualità della logistica del vino italiano sono necessari investimenti di tipo integrato.

Tesi 5 – *Gli investimenti in network logistici integrati si qualificano come un'operazione, nel senso che si dà a questo termine nei documenti comunitari, e si prefigura, quindi, una possibilità di demarcazione che consentirebbe di realizzare gli investimenti integrati nell'OCM e quelli parziali nello sviluppo rurale.*

Sono stati rilevati 6 giudizi di accordo su 9, con tre giudizi, quindi, di neutralità esplicita o implicita legati alle implicazioni normative prospettate o alla non dimestichezza con le questioni normative. Le osservazioni specifiche dei singoli esperti sono state:

- attenzione a non gonfiare le spese di investimento con costi che potrebbero essere evitati integrando operatori esterni specializzati;

- è necessario procedere a una definizione delle differenze tra i due ambiti tale che possa essere chiara anche ai soggetti meno competenti;
- la differenza tra i due ambiti di investimento è chiara, ma sarebbe necessario trovare delle forme di 'interconnessione' tra i due tipi di investimento, in assenza della quale si prospetterebbe un'accentuazione delle differenze in termini di capacità logistica tra Nord e Sud.

A.2.2. Risposte alla sezione b: valutazione analitica delle possibili caratteristiche dei network logistici integrati da finanziare con l'OCM vino

Rispetto alla **domanda 1**, nella quale si chiede di indicare altri ambiti di sviluppo di investimenti specifici per *network* logistici integrati, tutti gli esperti hanno concordato che quanto già prefigurato coprirebbe tutte le esigenze. È stato, tuttavia, sottolineato che particolarmente importante sarebbe il raggiungimento di un sostanziale miglioramento della logistica nella distribuzione in Italia che comporti anche una riduzione del costo delle consegne nei grandi agglomerati urbani.

Con riferimento alla **domanda 2**, che richiede di riportare l'impressione generale scaturita dalla lettura delle tre *ipotesi di investimenti complessi*, le risposte hanno fatto emergere alcuni elementi importanti che riprendono, nel loro insieme, i commenti fatti nella prima sezione del questionario:

- occorre evitare il rischio di realizzare direttamente strutture o servizi che possono essere ottenuti da operatori specializzati già attivi;
- i vantaggi della realizzazione degli investimenti per la distribuzione in Italia appaiono più evidenti e significativi di quanto non lo siano per l'estero;
- l'entità degli investimenti proposti appare molto elevata; pertanto, da un lato, i costi di sviluppo delle piattaforme dovrebbero essere ben giustificati e, dall'altro, si dovrebbe provare a prefigurare investimenti di minore entità;
- non emergono in modo sufficientemente chiaro i possibili vantaggi per le imprese piccole, per le quali il costo effettivo della logistica risulta in termini assoluti piuttosto contenuto.

Riguardo alla **domanda 3**, che sollecita gli esperti a indicare in che modo le proposte possono essere migliorate, sono stati espressi alcuni suggerimenti così sintetizzabili:

- occorre esplicitare meglio il modello di business che può sostenere i *network* logistici che possono scaturire dagli investimenti complessi in esame; si devono quindi esplicitare i modelli di *overnante*, le responsabilità, la ripartizione dei costi, i diritti sugli *asset* tangibili e intangibili che si vanno a realizzare;
- si devono esplicitare i possibili risparmi e i vantaggi per i diversi operatori vitivinicoli che verrebbero coinvolti e giustificare meglio i costi di sviluppo del sistema e poi la natura e l'entità dei costi di esercizio;
- occorre preservare un ruolo per gli agenti di vendita;

- occorre prevedere delle attività di animazione importanti in modo da fare comprendere l'importanza e i possibili vantaggi della realizzazione di questi progetti;
- dare maggiore spessore ai progetti per l'estero.

La **domanda 4** chiede di dare una valutazione sull'innovatività e, quindi, sull'impatto che l'attuazione concreta degli investimenti potrebbe avere sul management. Qui gli esperti sono stati concordi nel dire che, per la maggior parte delle aziende, anche di maggiore dimensione, l'adozione degli investimenti prospettati richiederebbe una evoluzione delle prassi e della cultura del management (della dirigenza). I problemi di adattamento alle nuove esigenze sarebbero particolarmente evidenti per le imprese di minore dimensione. In relazione a queste valutazioni, scaturiscono alcune indicazioni importanti:

- occorre sviluppare software e procedure di semplice applicazione;
- occorre favorire la presentazione di progetti di investimento con una robusta attività di formazione del management e di animazione che si basi, eventualmente, su attività dimostrative e sulla creazione dei necessari collegamenti tra imprese potenzialmente interessate e consulenti e/o progettisti.

Con riferimento alla **domanda 5**, che richiede una valutazione dell'adeguatezza del personale delle imprese nel caso si volesse procedere alla realizzazione degli investimenti prefigurati, secondo la maggioranza degli esperti, sarebbe necessario un forte investimento nella formazione del personale nella maggior parte delle imprese, soprattutto di quelle piccole e medie. Si discosta da questo modo di vedere un solo esperto, che opera in una grande impresa con una certa dimestichezza con i sistemi informativi, ritenendo presumibilmente che il problema dei *network* logistici riguarda la loro progettazione e la riorganizzazione dei processi, mentre non ci sarebbero per il personale particolari difficoltà che graverebbero sulla loro attività.

Riguardo alla **domanda 6**, che sollecita una valutazione della rispondenza degli investimenti prospettati con le diverse realtà con le quali gli esperti sono a contatto, le risposte hanno fatto emergere una generale rispondenza delle ipotesi di progetto, insieme a due elementi degni di nota:

- l'impegno finanziario può costituire un limite rilevante;
- le ipotesi di progetto non fanno emergere in modo esplicito la possibilità di migliorare l'efficienza del sistema distributivo del vino sfuso, soprattutto per quanto riguarda gli scambi interindustriali.

La **domanda 7** sollecita esplicitamente una valutazione della possibilità per le imprese di impegnarsi in investimenti dell'ordine del 2% del proprio fatturato. Tutti gli esperti, tranne uno, hanno dato una valutazione positiva. Alcuni, però, hanno sottolineato, coerentemente con quanto emerso in precedenza, che è necessario fornire alle imprese delle dimostrazioni chiare e convincenti dell'entità dei vantaggi che possono essere ricavati dalla realizzazione degli investimenti ipotizzati.

A.2.3. Risposte alla sezione c: inquadramento del contesto logistico

All'unica domanda della sezione c, nella quale si chiede di valutare il documento di presentazione del contesto logistico, si sono ottenute tutte risposte di assenso. Uno degli esperti sottolinea come quanto indicato nel documento circa i vantaggi ambientali di una logistica più efficiente sia da considerarsi particolarmente appropriato per il settore vitivinicolo.

ALLEGATO B - Il Contesto Logistico

L'incremento della competitività delle aziende passa attraverso l'ottimizzazione del ciclo che parte dall'ordine e termina con la consegna del prodotto. In questa ottica si può rilevare come la logistica acquisisca un'importanza strategica, oltre a quella economica, che in passato non aveva. Nonostante le ingenti risorse economiche che la logistica distributiva, in generale, e quella trasportistica, in particolare, hanno sempre richiesto, per lungo tempo queste funzioni sono state considerate di secondaria importanza e non hanno goduto di grande popolarità all'interno delle aziende. Mentre, infatti, è stato già fatto molto in differenti ambiti della gestione, dove si sono raggiunti importanti livelli di razionalizzazione, solo da pochi anni si stanno scoprendo le potenzialità della logistica, sia nella gestione dei canali di approvvigionamento, sia nel miglioramento della movimentazione interna, sia nella distribuzione a livello territoriale.

Prima che si diffondesse il concetto di *Supply Chain Management*, l'attività di consegna dei beni era considerata solamente come un costo affondato rispetto al quale non aveva molto senso tentare di ottenere vantaggi competitivi. Sebbene si possa considerare il trasferimento come un servizio puro, senza generazione diretta di profitto, oggi anche la progettazione del prodotto deve tener conto del supporto logistico necessario alla sua distribuzione. Si supera così la classica distinzione tra le funzioni di approvvigionamento, di produzione e di distribuzione, facendole convergere all'interno di un'unica catena del valore.

Per stimare l'impatto sul settore produttivo, si possono osservare i significativi risultati degli studi condotti dal *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)*, che nell'ultima analisi sui costi della logistica negli Stati Uniti ne ha valutato un peso economico superiore al 10% del Prodotto Interno Lordo¹⁵. A livello nazionale, l'incidenza della logistica sul PIL ruota intorno a un 11 %, rispetto alla media europea del 12 %, con una relativa arretratezza, peraltro riconosciuta da tutti i recenti Governi, come dimostrano i vari Piani Nazionali della Logistica che si sono susseguiti, in cui è sempre stato forte l'accento sulla necessità di rilanciare e valorizzare il settore.

Nelle aziende europee la logistica rappresenta una percentuale significativa del prezzo di vendita al dettaglio, raggiungendo quote, nel caso prodotti di origine alimentare, che si collocano tra il 10% e il 30%, come da studio CENSIS¹⁶. Questi dati sono confermati dallo studio ECOTRA¹⁷, in cui sono stati valutati i costi lungo alcune filiere campione, valutando un'incidenza dei soli costi di trasporto variabili fino al 10% del valore finale al consumo.

Per l'individuazione dell'incidenza percentuale delle diverse componenti di costo delle attività logistiche, si può nuovamente far riferimento all'analisi del CSCMP, (tabella B.1), in cui si

¹⁵ CSCMP, (2006), *17th Annual State of Logistics Report*.

¹⁶ Tale analisi è stata compiuta esclusivamente in occasione della elaborazione del rapporto annuale CENSIS del 2002 (*XXXVIII Rapporto sulla situazione sociale del Paese*), mentre nei rapporti degli anni successivi sono presenti approfondimenti su particolari ambiti di sviluppo della logistica, quali le necessità di potenziamento in determinati settori produttivi, di specifici canali o di modalità di trasporto.

¹⁷ ECOTRA (2006), *ECOTRA: Energy use and cost in freight transport chains*, Final Report. TRT Trasporti e Territorio srl, Milano.

delinea una struttura che, nelle sue macrovoci, può essere considerata valida anche per il territorio Europeo.

Dall'analisi del fenomeno di esternalizzazione delle attività di distribuzione che si sta via via rafforzando, è possibile trarre un'ulteriore informazione, interessante per comprendere la crescente attenzione che le imprese stanno dedicando alla logistica, riconoscendo a tali processi, svolti secondo procedure ottimizzate e con tecnologie dedicate, un'importanza strategica: in altre parole, se un'impresa decide di cedere in outsourcing una certa attività, è perché stima che essa possa essere svolta meglio, con un costo ridotto e innegabili benefici per l'organizzazione. La tendenza a esternalizzare le attività di distribuzione, infatti, è stata analizzata dall'Osservatorio Nazionale sul Trasporto merci e Logistica dell'ISFORT, in collaborazione con il CNEL¹⁸. La figura B.1, pertanto, riporta i risultati di tale analisi con riferimento al 2006, da cui si evince l'elevata percentuale di soggetti che implementano questa specifica soluzione gestionale.

¹⁸ Istituto Superiore di Formazione e Ricerca per i Trasporti (2006), *Osservatorio Nazionale sul Trasporto Merci e la Logistica - Logistica e Imprese: opportunità di business e interesse pubblico*, ISFORT.

Tabella B.1 – Peso dei costi nella logistica (CSCMP, 2006)

Costo	Miliardi \$	% su totale
Costi di mantenimento	393	33,22%
Interessi	58	4,90%
Tasse, obsolescenza, deprezzamento, assicurazioni	245	20,71%
Immagazzinamento	90	7,61%
Costi di trasporto	744	62,89%
Gomma	583	49,28%
Ferro	48	4,06%
Acqua	34	2,87%
Aria	40	3,38%
Condotta	9	0,76%
Trasferimento modale	22	1,86%
Trasportatori	8	0,68%
Costi amministrativi	46	3,89%
Costi totali	1183	100,00%

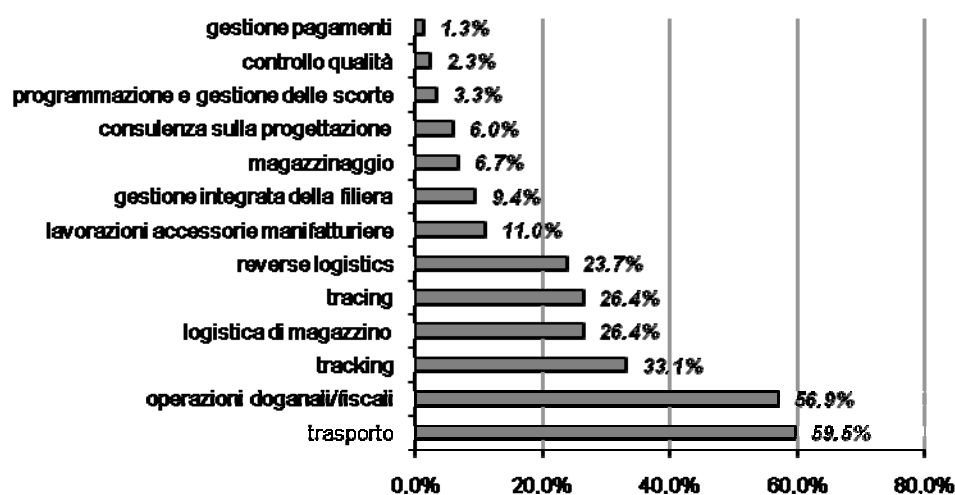


Figura B.1 – Outsourcing dei processi logistici (ISFORT, 2006)

Queste valutazioni, seppur indicative, rendono comunque evidente l'importanza di un sistema logistico ben progettato. Inoltre, dal rapporto del 2008 si evince il modello base che descrive la

struttura del sistema italiano, soprattutto per le PMI: polverizzazione nelle quantità, frequenze e distribuzioni geografiche, scarsa integrazione tra gli agenti, limitata programmazione delle attività, investimenti contenuti. L'aggettivo "fragile" sta quindi a indicare configurazioni temporanee, in continua trasformazione, dove i costi ridotti e il controllo ristretto del *network* generano strutture di governance in cui i vantaggi non sono ripartiti in maniera omogenea tra gli attori e le strategie, soprattutto quelle locali, risultano inefficaci.

In questo panorama, il ruolo degli operatori logistici risulta sempre di più in evoluzione, in particolare in quelle aree dove la sua funzione di intermediario e di soggetto aggregante promuove un riordino e un accrescimento delle competenze specifiche. Se, da un lato, alcune logiche sono note (trasporto quasi esclusivo su gomma, con 80% di origini e destinazioni nazionali, bassi livelli di integrazione e servizi destinati principalmente al manifatturiero), dall'altro, la loro valutazione quantitativa trova un'immagine ancor più radicata: 56% del fatturato con le PMI e relativo problema dei microcarichi, 50% del fatturato raggiunto in media in 5 settori di business differenti, livello di partnership ridotto a meno del 12% con tendenza in diminuzione, tale da garantire solo un minimo e circoscritto presidio territoriale, nessuna possibilità di sfruttare economie di scala.

Stesso discorso dal punto di vista dell'internazionalizzazione, dove gli investimenti nazionali all'estero risultano concentrati su un ridotto numero di soggetti della stessa tipologia, principalmente spedizionieri e trasporto marittimo, sulle attività a maggior valore aggiunto, mentre l'approccio delle multinazionali straniere è omogeneamente distribuito, con interventi di integrazione orizzontale, verticale e diversificazione che riguardano un numero elevato di aziende di settori e nazionalità differenti.

In quest'ottica, il benchmark report periodico del *Supply Chain Council*, nella sua edizione 2007, associa al modello SCOR (*Supply Chain Operations Reference model*) e alle sue principali metriche di valutazione di primo livello i vantaggi essenziali che un approccio integrato alla gestione del *network* logistico e informativo può portare in ogni tipo di organizzazione (tabella B.2). Il rapporto, relativo a un'analisi su circa 150 degli 800 membri dell'associazione, si estende lungo tutti e cinque i continenti, coinvolgendo aziende private e organi istituzionali che hanno intrapreso con successo la via della gestione integrata di filiera. L'analisi sulle cinque misure che caratterizzano il livello di competitività delle organizzazioni identifica come uno sviluppo adeguato dei progetti di integrazione possa modificare anche radicalmente lo stato delle performance aziendali, garantendo posizioni di eccellenza in relazione al mercato e ai propri concorrenti.

Tabella B.2 – Miglioramento delle performance (SCC benchmark report 2007)

	Fattori	Metriche	Performance raggiungibili
ESTERNE	Affidabilità	Perfect Order Fulfillment	+ 6%
	Reattività	Order Fulfillment Cycle Time	+ 80%
	Flessibilità	Upside Supply Chain Flexibility	+ 50%
INTERNE	Costi	Total SCM Management Cost	+ 1%
	Asset	Cash-to-Cash Cycle Time	+ 55%

A ciò si aggiungono importanti considerazioni in ambito ambientale: organizzare al meglio la

distribuzione delle merci comporta, infatti, benefici diretti e immediatamente tangibili per l'impresa, ma anche importanti vantaggi, su scala più ampia, per la tutela dell'ambiente che ospita la catena logistica. Per comprendere ciò basta riflettere su due aspetti legati alla distribuzione delle merci, quali il numero di mezzi viaggianti e di sistemi di imballaggio.

L'impatto ambientale connesso all'utilizzo non razionale dei vettori per il trasporto delle merci è stato riconosciuto come un importante contributo all'inquinamento acustico e atmosferico e al consumo di risorse. Secondo quanto citato nel Libro Bianco della Commissione Europea sul Trasporto¹⁹, si hanno indicativamente costi collaterali provocati dal trasporto merci (tabella B.3), in cui la componente del trasporto più rilevante nella creazione di problemi ambientali e sociali è quella del trasporto stradale, sia a causa delle sue caratteristiche fisiologiche (per esempio inquinamento, pericolosità, rumorosità), sia perché rappresenta tuttora la forma di trasporto più utilizzata. Inoltre, per quanto riguarda l'aspetto degli imballi, si comprende come la logistica sia strettamente legata alla produzione e allo smaltimento dei materiali impiegati per salvaguardare il prodotto durante il trasporto, solitamente considerati un rifiuto a valle del loro utilizzo.

Tabella B.3 - Costi collaterali per il trasporto delle merci (CE, 2001)

Effetto	Impatto
Consumi energetici e perdite di tempo per le imprese	2% del PIL
Costi sociali dovuti a incidenti	1,5% del PIL
Costi relativi all'inquinamento atmosferico e acustico	0,6% del PIL

¹⁹ Commissione Europea (2001), *Libro Bianco – La politica europea dei trasporti fino al 2010: il momento delle scelte*, Comunità Europea.



PIANO STRATEGICO DELLO SVILUPPO RURALE
L'AGRICOLTURA A BENEFICIO DI TUTTI

RETE RURALE NAZIONALE 2007-2013

Mipaaf - Dipartimento delle politiche di sviluppo economico e rurale
Direzione generale dello sviluppo rurale, infrastrutture e servizi
Via XX Settembre, 20 - 00187 Roma

reterurale@politicheagricole.gov.it
www.reterurale.it

