



ministero delle
politiche agricole
alimentari e forestali

LA LOGISTICA AGROALIMENTARE IN ITALIA TRA LIMITI E OPPORTUNITA'



Luglio 2014

L'AGRICOLTURA A BENEFICIO DI TUTTI



DOCUMENTO PRODOTTO NELL'AMBITO DELLA RETE RURALE NAZIONALE 2007-2013

GRUPPO DI LAVORO COMPETITIVITA'

MIPAAF - UFFICIO DISR II - COORDINATORE: DOTT.SSA GRAZIELLA ROMITO

VICECOORDINATORE: ROBERTO D'AURIA

RESPONSABILE DEL PROGETTO: FRANCESCA CARBONARI

REDAZIONE: FRANCESCA CARBONARI, LUCA LANINI, FRANCO TORELLI

GRUPPO DI LAVORO: FRANCESCA CARBONARI, LOREDANA PITTIGLIO, GIOVANNA MARIA FERRARI, MARIO SCHIANO LO MORIELLO, TIZIANA SARNARI, FRANCA CICCARELLI, ELENA ANGELA PETA, SABRINA NAVARRA, LUCA LANINI.

Impaginazione e grafica: Mario Cariello e Roberta Ruberto

Indice

PREMESSA.....	6
1.IL QUADRO GENERALE DEI TRASPORTI E DELLA LOGISTICA.....	9
1.1. PREMESSA.....	9
1.2. IL RITARDO INFRASTRUTTURALE DELL'ITALIA ED IL SUO IMPATTO SULLA COMPETITIVITÀ	9
1.2.1. <i>Il trasporto in Italia e lo squilibrio modale</i>	<i>14</i>
1.2.2. <i>Le opportunità e le prospettive del trasporto marittimo e ferroviario.....</i>	<i>15</i>
1.3. DALLA LOGISTICA AL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, LA NUOVA SFIDA COMPETITIVA.....	17
1.3.1. <i>Ma che cos'è la logistica?.....</i>	<i>17</i>
1.3.2. <i>Verso il supply chain management</i>	<i>19</i>
1.4. LA LOGISTICA HA UN PESO DECISIVO NELL'ECONOMIA	21
1.5. LA LOGISTICA NELL'AGROALIMENTARE.....	23
1.5.1. <i>La struttura della supply chain agroalimentare.....</i>	<i>24</i>
1.5.2. <i>La sfida logistica del sistema agroalimentare.....</i>	<i>26</i>
2.LE PROBLEMATICHE DELLA LOGISTICA IN ALCUNE FILIERE AGROALIMENTARI: I RISULTATI DI UN'INDAGINE SU UN CAMPIONE DI OPERATORI.....	31
2.1. OBIETTIVI E METODOLOGIA DI INDAGINE	31
2.2. I RISULTATI PRINCIPALI.....	33
2.2.1. <i>I trasporti in entrata.....</i>	<i>33</i>
2.2.2. <i>I trasporti in uscita sul mercato interno.....</i>	<i>40</i>
2.2.3. <i>I trasporti in uscita per l'export.....</i>	<i>49</i>
2.2.4. <i>I trasporti tra i diversi stabilimenti.....</i>	<i>51</i>
2.2.5. <i>La gestione del prodotto in magazzino</i>	<i>53</i>
2.2.6. <i>Altre attività logistiche</i>	<i>55</i>
2.2.7. <i>Opinioni relative alle problematiche logistiche.....</i>	<i>56</i>
2.3. LE PROBLEMATICHE DELLA LOGISTICA NELLA FILIERA DEL KIWI.....	61
2.3.1. <i>Il campione</i>	<i>61</i>
2.3.2. <i>I trasporti di prodotto in entrata dall'Italia.....</i>	<i>62</i>
2.3.3. <i>I trasporti di prodotto in entrata dall'estero.....</i>	<i>65</i>
2.3.1. <i>I trasporti di prodotto in uscita sul mercato interno</i>	<i>66</i>
2.3.2. <i>I trasporti di prodotto in uscita per l'export.....</i>	<i>69</i>
2.3.3. <i>I trasporti tra i diversi stabilimenti.....</i>	<i>71</i>
2.3.4. <i>La gestione del kiwi in magazzino</i>	<i>72</i>
2.3.5. <i>Altre attività logistiche</i>	<i>73</i>
2.3.6. <i>Opinioni relative alle problematiche logistiche.....</i>	<i>74</i>
2.4. LE PROBLEMATICHE DELLA LOGISTICA NELLA FILIERA DEGLI AGRUMI.....	77
2.4.1. <i>Il campione</i>	<i>77</i>
2.4.2. <i>I trasporti di prodotto in entrata dall'Italia.....</i>	<i>78</i>
2.4.3. <i>I trasporti di prodotto in entrata dall'estero.....</i>	<i>80</i>
2.4.4. <i>I trasporti di prodotto in uscita sul mercato interno</i>	<i>82</i>
2.4.5. <i>I trasporti di prodotto in uscita per l'export.....</i>	<i>86</i>
2.4.6. <i>La gestione degli agrumi in magazzino.....</i>	<i>88</i>
2.4.7. <i>Altre attività logistiche</i>	<i>89</i>
2.4.8. <i>Opinioni relative alle problematiche logistiche.....</i>	<i>90</i>
2.5. LE PROBLEMATICHE DELLA LOGISTICA NELLA FILIERA DEL PARMIGIANO REGGIANO	92
2.5.1. <i>Il campione</i>	<i>92</i>

2.5.2.	<i>I trasporti del latte in entrata.....</i>	93
2.5.3.	<i>I trasporti del Parmigiano Reggiano in entrata</i>	96
2.5.4.	<i>I trasporti del Parmigiano Reggiano in uscita sul mercato interno.....</i>	98
2.5.5.	<i>I trasporti del Parmigiano Reggiano in uscita per l'export</i>	101
2.5.6.	<i>I trasporti del Parmigiano Reggiano tra i diversi stabilimenti</i>	102
2.5.7.	<i>La gestione del Parmigiano Reggiano in magazzino.....</i>	103
2.5.8.	<i>Altre attività logistiche.....</i>	104
2.5.9.	<i>Opinioni relative alle problematiche logistiche.....</i>	105
2.6.	LE PROBLEMATICHE DELLA LOGISTICA NELLA FILIERA DEL PROSCIUTTO DI PARMA	106
2.6.1.	<i>Il campione</i>	106
2.6.2.	<i>I trasporti di prodotto in entrata.....</i>	107
2.6.3.	<i>I trasporti di prodotto intero in uscita sul territorio nazionale</i>	108
2.6.4.	<i>I trasporti di prodotto intero in uscita per l'export</i>	112
2.6.5.	<i>I trasporti di prodotto affettato in uscita.....</i>	114
2.6.6.	<i>I trasporti di prodotto tra i diversi stabilimenti.....</i>	115
2.6.7.	<i>Altre attività logistiche.....</i>	116
2.6.8.	<i>Opinioni relative alle problematiche logistiche.....</i>	117
2.7.	LE PROBLEMATICHE DELLA LOGISTICA NELLA FILIERA DELL'OLIO DI OLIVA EXTRAVERGINE	118
2.7.1.	<i>Il campione</i>	118
2.7.2.	<i>I trasporti di olive in entrata.....</i>	118
2.7.3.	<i>I trasporti di olio sfuso in entrata dall'Italia.....</i>	121
2.7.4.	<i>I trasporti di olio sfuso in entrata dall'estero.....</i>	124
2.7.5.	<i>Le destinazioni commerciali dell'olio.....</i>	125
2.7.6.	<i>I trasporti di olio sfuso in uscita</i>	126
2.7.7.	<i>I trasporti di olio confezionato in uscita.....</i>	128
2.7.8.	<i>I trasporti tra i diversi stabilimenti.....</i>	133
2.7.9.	<i>La gestione dell'olio in magazzino</i>	134
2.7.10.	<i>Altre attività logistiche.....</i>	134
2.7.11.	<i>Opinioni relative alle problematiche logistiche.....</i>	135
2.8.	LE PROBLEMATICHE DELLA LOGISTICA NELLA FILIERA DEL VINO	137
2.8.1.	<i>Il campione</i>	137
2.8.2.	<i>I trasporti di uve in entrata</i>	137
2.8.3.	<i>I trasporti di vino sfuso/mosto in entrata</i>	141
2.8.4.	<i>I trasporti di vino in bottiglia/confezionato in entrata</i>	145
2.8.5.	<i>Le destinazioni commerciali del vino.....</i>	146
2.8.6.	<i>I trasporti di vino sfuso in uscita</i>	146
2.8.7.	<i>I trasporti di vino in bottiglia/confezionato in uscita</i>	148
2.8.8.	<i>I trasporti tra i diversi stabilimenti.....</i>	153
2.8.9.	<i>La gestione del vino in magazzino.....</i>	155
2.8.10.	<i>Altre attività logistiche.....</i>	156
2.8.11.	<i>Opinioni relative alle problematiche logistiche.....</i>	157
2.9.	LE PROBLEMATICHE DELLA LOGISTICA NELL'INDUSTRIA ALIMENTARE: I RISULTATI DI UNA INDAGINE SU UN PANEL DI OPERATORI.....	160
2.9.1.	<i>I trasporti in entrata.....</i>	161
2.9.2.	<i>I trasporti in uscita sul mercato nazionale</i>	164
2.9.3.	<i>I trasporti in uscita per l'export.....</i>	168
2.9.4.	<i>I trasporti tra i diversi stabilimenti.....</i>	170

3.I NUOVI TEMI DELLA GESTIONE LOGISTICA AGROALIMENTARE 171

3.1.	IL SETTORE ITALIANO DELLA LOGISTICA FRA DIFFICOLTÀ STRUTTURALI E AREE DI MIGLIORAMENTO DA VALORIZZARE	171
3.1.1.	<i>Dal franco fabbrica al franco destino.....</i>	171
3.1.2.	<i>Le aree di intervento per la razionalizzazione logistica.....</i>	173
3.2.	ACCORCIAMENTO DEI CANALI DI COMMERCIALIZZAZIONE E PROCESSI IN ATTO NELLA GESTIONE DEI FLUSSI DELLA GDO	174
3.2.1.	<i>I processi riorganizzativi in atto nella logistica distributiva delle imprese della Grande Distribuzione Organizzata.....</i>	178
3.3.	PIATTAFORME MULTICLIENTE ED IL TEMA DELL'AGGREGAZIONE LOGISTICA	180
3.3.1.	<i>Il ruolo delle strategie collaborative.....</i>	181
3.3.2.	<i>Il tema dell'aggregazione fisica delle merci.....</i>	181
3.3.3.	<i>Modelli di riorganizzazione logistica dei flussi.....</i>	182
3.4.	IL RUOLO STRATEGICO DEL PALLET ED I NUOVI SISTEMI DI INTERSCAMBIO	185
3.4.1.	<i>La storia e l'evoluzione del pallet.....</i>	185
3.4.2.	<i>La tecnica e lo standard</i>	186
3.4.3.	<i>Pallet e sostenibilità: riutilizzo logistico e riciclo.....</i>	187
4.L'AGROALIMENTARE E LA SFIDA LOGISTICA: CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI PER IL SISTEMA E PER LE POLICIES		190
4.1.	IL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO DEVE GOVERNARE LA SFIDA LOGISTICA.....	190
4.2.	I PRINCIPALI RISULTATI DELL'INDAGINE ISMEA SUL CAMPO	192
4.3.	RACCOMANDAZIONI PER LE POLICIES	198
BIBLIOGRAFIA.....		202

Premessa

L'iniziativa, promossa dal Gruppo di lavoro Competitività della Rete Rurale Nazionale (RRN), si propone di analizzare la "sensibilità" logistica del sistema agroalimentare italiano e fornire agli operatori e ai *policy maker* un contributo per rafforzare le conoscenze sull'importanza della logistica come vantaggio competitivo per le imprese agroalimentari italiane.

Il lavoro riguarda un'ampia indagine sui temi della logistica e dei trasporti, realizzata attraverso interviste *face to face* a un campione di operatori dell'agroalimentare italiano, accompagnata da una riflessione sulle specificità del sistema logistico nell'agroalimentare, sulle principali tendenze in atto e sulle sfide che la logistica impone al sistema delle imprese, per concludere con alcune proposte, indicazioni e raccomandazioni per le imprese e per le *policies*.

Il rapporto si articola in 4 capitoli. Nel **capitolo 1** viene riportato un quadro generale dei trasporti e della logistica agroalimentare in Italia, affrontando la dimensione "infrastrutturale" o "macro" e "aziendale" o "micro" della logistica. Le relazioni tra queste due dimensioni sono sempre più forti e il successo competitivo di un'impresa dipende sempre più dal grado di efficienza "logistica" di un Paese.

I dati mettono in evidenza il ritardo infrastrutturale dell'Italia e l'inefficienza logistica che ne segue. A ciò si aggiunge un settore italiano dei trasporti fortemente squilibrato verso il trasporto su gomma, ancora dominato da piccole imprese e fortemente segnato dalla crisi degli ultimi anni. La conformazione orografica del nostro paese, la ridotta dimensione delle imprese italiane di trasporto e di logistica, poco diversificate sull'offerta di trasporto e dei servizi connessi, spiegano quindi l'elevata incidenza dei costi della logistica, dove rispetto alla media europea la componente "trasporti" ha un peso maggiore rispetto alla componente più prettamente logistica.

Tali problematiche si sommano alle specificità del settore agroalimentare, riconducibili alla natura dei prodotti (freschi, secchi e surgelati), alla complessità della catena produttiva e di trasformazione alimentare, alla crescente globalizzazione dei mercati, sia di approvvigionamento che di sbocco, alla notevole articolazione dei canali di vendita, che vanno dall'ambulantato all'e-commerce, passando per la Gdo e l'Ho.re.ca.

Tali specificità si manifestano in tutti gli anelli della supply chain agroalimentare, all'interno della quale poi, le scelte organizzative e i modelli di business sono notevolmente influenzati dai rapporti di forza fra i produttori e i clienti. In particolare, il settore agricolo e industriale, in virtù del loro "nanismo" strutturale, hanno un debole potere contrattuale nei confronti della distribuzione moderna che condiziona pesantemente i rapporti con i fornitori, sia sul fronte dei tempi che delle modalità di consegna dei prodotti.

L'incidenza dei costi della logistica nelle filiere agroalimentari è caratterizzata da una notevole variabilità, non solo in relazione alla natura del prodotto (più basso è il prezzo unitario del prodotto, maggiore è l'incidenza) e alla distanza tra il luogo di origine e quello di destinazione, ma anche e soprattutto in funzione alla lunghezza della catena logistica/commerciale, ovvero del numero di passaggi commerciali e logistici fra un operatore e un altro (siano essi intermediari commerciali o operatori logistici).

Pur essendo variabile, l'incidenza è comunque aumentata negli ultimi anni, sia per la crescita dei costi del carburante ma anche per la difficoltà delle imprese agroalimentari di fare massa critica e saturare i carichi nella gestione dei flussi delle merci.

Nel **capitolo 2** sono riportati i risultati dell'indagine ISMEA su un campione di 240 operatori, finalizzata ad individuare le problematiche della logistica in sei filiere prodotte particolarmente significative dell'agroalimentare italiano (kiwi, agrumi, Parmigiano Reggiano, Prosciutto di Parma, olio di oliva extravergine, vino). L'indagine ha evidenziato alcune problematiche legate alla logistica, ai trasporti ed alle infrastrutture che si traducono in un gap competitivo sia in Italia che all'estero.

Attraverso la tecnica delle interviste *face to face*, sono stati analizzati i modelli di business commerciali e logistici delle imprese agroalimentari ed è stato possibile:

- ricostruire i passaggi commerciali a monte e a valle;
- analizzare i flussi e i meccanismi di funzionamento della logistica in entrata e in uscita, nonché della logistica interna;
- analizzare le principali difficoltà incontrate in riferimento alle problematiche logistiche e commerciali e studiare le attese relative a innovazioni e modificazioni in riferimento alle suddette problematiche;
- individuare le strategie attuate o in progetto per quanto riguarda l'esternalizzazione di funzioni logistiche e commerciali;
- raccogliere le opinioni e gli atteggiamenti in riferimento a possibili soluzioni innovative, come aggregazioni e partnership a monte e a valle, accorciamento/razionalizzazione dei canali logistici e commerciali.

Dopo aver descritto i principali risultati emersi dall'indagine, ponendo a confronto le sei filiere prodotte, sono state riportate le problematiche logistiche individuate in ciascuna filiera presa in esame.

Sempre nel capitolo 2, si sono esposti i risultati di un altro step di ricerca ISMEA, svolta per mezzo di interviste telefoniche a un campione di 1300 operatori dell'industria alimentare: un campione di ampiezza quindi statisticamente significativa e distribuito su un vasto numero di filiere, al fine di raggiungere risultati di tipo estensivo.

Nel **capitolo 3** viene effettuata una riflessione sulle principali tendenze in atto per quanto attiene la logistica agroalimentare e sulle sfide che la logistica impone al sistema delle imprese.

Per quanto riguarda l'offerta logistica italiana, dopo aver analizzato i fattori che ne hanno determinato la debolezza strutturale e la conseguente crescente dipendenza dai grandi gruppi logistici mondiali, entrati nel nostro mercato sia con acquisizioni di aziende italiane che con l'allargamento delle attività delle filiali presenti in Italia, sono indicate le aree su cui intervenire per la crescita e il rafforzamento del settore della logistica italiana, aree dettagliate dal Piano Nazionale della Logistica 2012-2020.

Per quanto riguarda la domanda logistica, l'attenzione è rivolta ai processi riorganizzativi in atto nella logistica distributiva delle imprese della Gdo, principalmente riconducibili alla tendenza a passare da una "logistica PUSH" a una "logistica PULL": la Gdo cercherà di spostare sempre più a monte il peso della gestione delle scorte, creando delle piattaforme logistiche multifornitore (gestite da operatori logistici terzi) a monte della catena, indipendentemente dalla volontà dei fornitori; i Ce.di. saranno quindi sempre più delle piattaforme di transito veloce delle merci che hanno già la loro destinazione finale. In questo modo, si avrebbero notevoli vantaggi, per il solo fatto di riversare in un solo magazzino a monte ordini per fornitori

diversi, e soprattutto la distribuzione moderna avrebbe il governo dei flussi, togliendo spazio e potere alla gestione logistica del produttore.

Il controllo e la razionalizzazione della funzione logistica hanno assunto un ruolo strategico anche per l'intero sistema agroalimentare e per i prodotti deperibili in particolare. Ma fare volumi e massa critica per l'ottimizzazione logistica resta un imperativo per le imprese agroalimentari italiane, al fine di diminuire i costi di trasporto. Tema centrale per gli anni futuri sarà quindi quello dell'aggregazione logistica e delle piattaforme multicliente (o multifornitore), anche se ad oggi, come mostra l'indagine diretta ISMEA, non esiste ancora tra le imprese agroalimentari italiane una forte propensione alla partnership.

Infine, nel **capitolo 4** si riprendono i principali risultati emersi dall'indagine ISMEA e si formulano alcune raccomandazioni per il sistema delle imprese e per le policies. Il problema della limitata massa critica rende difficile i processi di ottimizzazione logistica mentre la scarsa offerta di servizi logistici avanzati da parte delle imprese terze penalizza notevolmente le relazioni distributive clienti/fornitori.

Da qui scaturiscono alcune indicazioni per le imprese agroalimentari. Per aumentare l'efficienza del sistema agroalimentare è fondamentale puntare a un accorciamento dei canali di commercializzazione e di distribuzione fisica dei prodotti, accorciamento che porterebbe a una riduzione dei costi di trasporto, attualmente più elevati dei costi della sola logistica (gestione del magazzino, attività di packaging, ecc). Altri ambiti di miglioramento si possono identificare nella saturazione dei carichi, nell'ottimizzazione dei tempi e dei percorsi, nella gestione degli ordini dei clienti, sempre più parcellizzati, e nella pianificazione dei viaggi.

Di fronte ai limiti dell'offerta logistica e alle difficoltà delle imprese agroalimentari di instaurare un rapporto di partnership con i clienti (fondamentale per la razionalizzazione dei processi e, quindi, per la riduzione dei costi lungo la supply chain agroalimentare), vengono delineate alcune policies, riassumibili in politiche di integrazione logistica, rivolte alle imprese di trasporto agroalimentare, e politiche di integrazione funzionale, rivolte alle aziende agroalimentari.

1. Il quadro generale dei trasporti e della logistica

1.1. Premessa

La logistica viene da sempre letta secondo due distinte angolature, solo apparentemente opposte: da un lato la sua dimensione “aziendale” o “micro”, che si sviluppa dentro l’impresa e nella sfera delle relazioni fra imprese, dall’altro la sua dimensione “infrastrutturale” o “macro” che si identifica con il sistema paese. Le relazioni fra queste due dimensioni sono sempre più forti e il successo competitivo di un’impresa dipende sempre più dal grado di efficienza “logistica” del suo Paese.

In altre parole, un’efficiente gestione logistica ha un impatto forte sulla competitività dei sistemi produttivi e sulla crescita dell’economia, sia dal punto di vista delle singole aziende e delle loro strategie di business, sia dal punto di vista di tutto il “sistema paese”. È necessario quindi fare una survey generale di questi due aspetti affrontandoli separatamente.

1.2. Il ritardo infrastrutturale dell’Italia ed il suo impatto sulla competitività

Alla domanda di quali siano le principali criticità della logistica italiana, una buona parte di imprese agricole e agroalimentari risponderebbe citando “le strade, la viabilità, gli accessi alle aree logistiche, le difficoltà ad utilizzare il treno, la nave, ecc.”, mentre una parte certamente molto inferiore ricorderebbe le carenze logistiche “interne” alle imprese e legate quindi direttamente all’azienda, alla sua struttura organizzativa, alle strategie competitive, all’efficienza produttiva e distributiva.

È esattamente così che è andata anche nelle risposte all’indagine diretta ISMEA (cfr. il capitolo 2) e la gran parte delle aziende intervistate hanno imputato ai ritardi ed alle inefficienze infrastrutturali la causa principale del loro gap competitivo. Ciò è comprensibile e infatti la **competitività** è definita proprio come **l’insieme di istituzioni, policies e fattori che determinano il livello di produttività di un sistema paese e, con esso, il livello di benessere economico che può essere creato dall’economia nazionale**. Infatti, valide infrastrutture sono in grado di ridurre gli effetti negativi legati alla “distanza” fra diverse regioni e bacini internazionali, sia di produzione che di consumo, permettendo così l’integrazione produttiva e commerciale fra diversi mercati nazionali, separati fra loro anche da diverse migliaia di km di distanza. Inoltre, la qualità e l’estensione delle infrastrutture impatta fortemente anche sulla crescita economica all’interno dei singoli paesi, riducendo gli svantaggi di alcuni territori rispetto ad altri e contribuendo così a ridurre gli squilibri socioeconomici.

Al di là dei luoghi comuni e dello spinoso dilemma se sia più preoccupante in Italia l’inefficienza infrastrutturale o il ritardo competitivo dei sistemi produttivi, è fuor di dubbio che il gap infrastrutturale italiano è in qualche modo certo, evidente e misurabile; l’indice di competitività globale del World Economic Forum e l’indicatore di performance logistica della World Bank ne sono un valido esempio.

Il **World Economic Forum (WEF)** pubblica un rapporto con una serie di indicatori di performance che posizionano i diversi Paesi (142 in totale) in un ranking mondiale ed offre a

questo proposito una serie di elementi di riflessione importanti. Gli indicatori del WEF sono basati sull'opinione di operatori ed esperti (sono quindi basati su criteri qualitativi), che hanno la possibilità di esprimere attraverso interviste mirate diverse valutazioni in un range da 1 a 7 (da "estremamente negativo" a "estremamente positivo" coniugato per i diversi aspetti analizzati). Le infrastrutture rappresentano uno dei dodici pilastri della competitività secondo l'indagine WEF e nelle relative classifiche l'Italia si posiziona al 53esimo posto su 142 Paesi nell'indagine sulle infrastrutture ed al 49esimo nella valutazione complessiva della competitività.

Tabella 1.1 – Indice di competitività globale – GCI (WEF 2013)

Indice di Competitività Globale	
Complessivo	Pilastro "infrastrutture"
<i>Paese /ranking</i>	<i>Paese /ranking</i>
1. Svizzera	1. Svizzera
2. Singapore	2. Hong Kong
3. Finlandia	3. Finlandia
4. Germania	4. Emirati Arabi Uniti
5. USA	5. Singapore
6. Svezia	6. Francia
7. Hong Kong	7. Islanda
8. Olanda	8. Austria
9. Giappone	9. Olanda
10. Regno Unito	10. Germania
11. Norvegia	11. Portogallo
12. Cina	12. Spagna
49. Italia	53. Italia

Fonte: World Economic Forum, Centre for Global Competitiveness and Performance, "Global Competitiveness Report 2013-14", 2013

Considerare il tema infrastrutturale come "variabile" di competitività è certamente un grande passo in avanti soprattutto quando l'analisi permette una comparazione a livello internazionale ed è ciò che questo rapporto compie. In realtà l'indagine è sviluppata "in positivo", ossia cerca di aiutare i potenziali nuovi entranti nei paesi con informazioni utili a "localizzare" al meglio nuove attività economiche. Il rapporto WEF considera il tema dei trasporti, valutando la qualità di strade, ferrovie, porti e aeroporti, ma aggiunge anche alcune variabili legate ai costi e servizi dell'offerta energetica e delle telecomunicazioni, elementi fondamentali di supporto all'efficienza di un sistema economico complesso.

Ricordando che i paesi complessivamente analizzati dal WEF sono 142, nel considerare i diversi indicatori qualitativi elaborati nell'ambito della valutazione infrastrutturale, la posizione dell'Italia è nettamente critica, sia in generale sia rispetto ad alcuni paesi europei presi a riferimento (come Francia, Germania e Spagna). Colpisce in particolare il 55° posto nelle infrastrutture stradali ed il 29° in quelle ferroviarie (con i tre paesi europei di nostro riferimento tutti nei primi dieci), mentre in compenso l'Italia è molto "forte" nel possesso di telefonia mobile (14° posto).

Il dato relativo alla qualità dei servizi portuali è certamente il più emblematico, allorché

l'indicatore qualitativo delle infrastrutture legato alla facilità di accesso ai porti pone l'Italia al 67° posto del ranking mondiale, superata da molti paesi che si affacciano sul Mediterraneo.

La **World Bank** ha invece elaborato un indicatore di qualità logistica (**Logistic Performance Index – LPI**) sulla base del quale l'Italia si posiziona al 24esimo posto su 155 paesi considerati (Rapporto 2012), mentre i più elevati standard di efficienza e competitività nei servizi logistici sono riscontrabili in paesi come Germania, Singapore, Svezia e Paesi Bassi. Il modesto risultato complessivo italiano è causato dalla scarsa qualità delle nostre infrastrutture e dalla ridotta efficienza nei trasporti internazionali.

Il Logistic Performance Index (LPI) è il risultato di una vasta indagine presso operatori ed un prezioso strumento di benchmarking sviluppato dalla World Bank per misurare le performance lungo la supply chain logistica in 155 Paesi. Esso riassume variabili qualitative e quantitative che catturano sei diverse componenti ritenute determinanti ai fini della funzionalità della rete logistica, legate sia ai servizi che alle strutture.

In sostanza, non sono solo le tradizionali variabili economiche (reddito, occupazione, investimenti, ecc.) a determinare il livello di efficienza logistica ma piuttosto altri parametri più vicini al contesto competitivo della logistica e sui quali le *policies* e i decisori pubblici possono agire al fine di ottenere risultati migliorativi. La **World Bank** li classifica in sei macroambiti:

- ***Il grado di liberalizzazione dei mercati dei servizi logistici***, come leva di miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle imprese. Un punto centrale di questa voce sono senz'altro i servizi doganali, certamente un punto debole dell'Italia.
- ***I tempi e costi delle operazioni di importazione e esportazione***, che coinvolgono più direttamente i paesi con sbocco al mare.
- ***L'affidabilità e prevedibilità della catena logistica***, perché la certezza sui “tempi” di consegna, di immagazzinaggio, di trasporto, è essenziale per la competitività.
- ***Il livello di dotazione ed il grado di qualità delle infrastrutture legate al commercio***, altro elemento fondamentale soprattutto perché viene declinato sia sul piano fisico delle infrastrutture di trasporto sia su quello telematico dell'*Information and communication technology*, perché il trattamento e l'elaborazione dei dati di scambio commerciale è ormai un passaggio decisivo per la crescita competitiva.
- ***L'efficiente gestione delle attività delle varie agenzie preposte alle operazioni doganali ed il loro coordinamento***, perché i ritardi nelle operazioni di sdoganamento delle merci in molti paesi sono causate proprio dalle complicazioni burocratiche e ispettive messe in atto dalle agenzie responsabili dell'applicazione delle norme sanitarie e fitosanitarie, e del rispetto degli standard di prodotto.
- ***La conoscenza delle procedure commerciali e delle pratiche di business***, perché la competenza è decisiva e la formazione tecnica finalizzata ai reali fabbisogni delle imprese e dei mercati diventa il vero valore aggiunto competitivo.

Pertanto, le sei voci di valutazione utilizzate dalla World Bank ai fini della costruzione dell'indicatore di performance logistica sono:

1. efficienza nel processo di sdoganamento;
2. qualità delle infrastrutture relative al commercio e al trasporto;

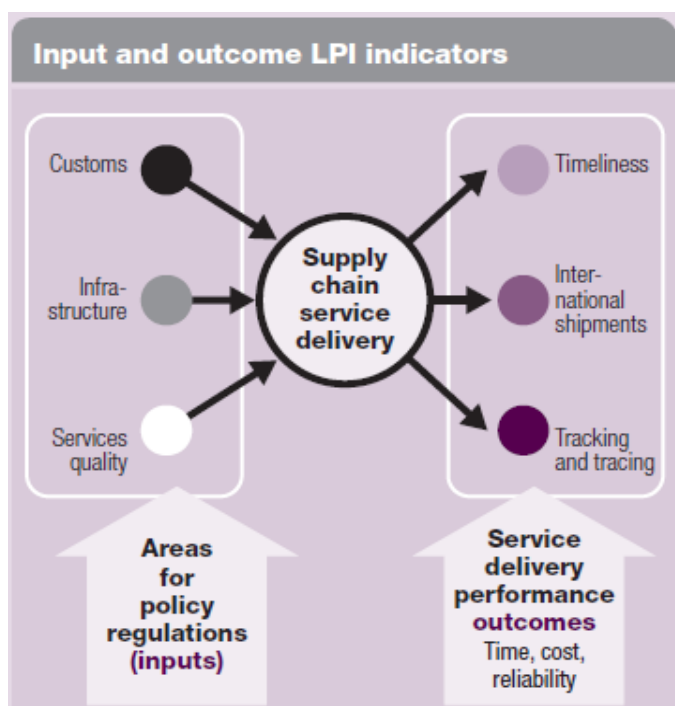
3. facilità di predisporre spedizioni competitive in termini di prezzo;
4. competenza e la qualità dei servizi logistici;
5. capacità di rintracciare e seguire le spedizioni;
6. frequenza con la quale le spedizioni raggiungono i destinatari entro i tempi prestabiliti.

Come si nota, questi criteri uniscono temi tradizionali (procedure doganali e qualità delle infrastrutture) con recenti tematiche legate all'efficienza logistica (sistemi di *tracking* e *tracing* delle spedizioni, puntualità delle consegne, competenza del sistema logistico domestico) che hanno acquisito una grande importanza in virtù della generale tendenza alla riduzione delle scorte, all'adozione di sistemi di gestione just-in-time, all'implementazione di logistich globali. L'Italia mostra i maggiori problemi sulle procedure doganali (27° posto nella graduatoria), mentre la sua migliore posizione (18°) è ottenuta sul criterio della puntualità delle spedizioni, grazie soprattutto alle minori distanze da percorrere per raggiungere i porti.

Precedentemente è stato richiamato il doppio piano delle tematiche logistiche, quelle più legate ai temi infrastrutturali ("hard") e quelle più vicine alle tematiche d'impresa ("soft"). Dal punto di vista metodologico, vale la pena sottolineare come l'indagine della World Bank, in coerenza con questa necessità, raggruppa i suoi sei indicatori in due categorie differenti:

- l'area della regolazione e delle policies, vista come INPUT della supply chain (procedure doganali, infrastrutture, qualità dei servizi logistici);
- l'area delle performance, vista come l'insieme dei RISULTATI riscontrabili della supply chain (lead time, shipment internazionale, tracking & tracing).

Figura 1.1 – I sei indicatori del Logistic Performance Index della World Bank distinti tra input e risultati della supply chain



Fonte: World Bank "Connecting to Compete 2012 – Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators".

Le considerazioni svolte ed i dati illustrati confermano indubbiamente una forte preoccupazione per la situazione infrastrutturale italiana. L'Italia sconta difficoltà nel mantenimento delle quote di traffico con riferimento alle spedizioni internazionali e alle procedure doganali. È noto ad esempio che la gran parte delle merci via mare in transito dal canale di Suez non si fermano nei porti italiani (spesso neanche per merci dirette in Italia) ma gli operatori preferiscono usufruire dei servizi e delle strutture dei porti del nord Europa, in grado di ridurre di molto i "tempi di lavorazione" (logistica e burocratica) delle merci in transito e dare così efficienza massima alla catena logistica.

A maggior ragione ciò dovrebbe preoccupare se si pensa che, con la decisione europea del 19 ottobre 2011 sui corridoi europei, nel nostro Paese si incroceranno, se mai l'Italia sarà in grado di realizzarli, quattro corridoi ferroviari Ten-T (la rete trans europea dei trasporti). Le reti ferroviarie europee dovranno essere coordinate con la rete dei porti e con le autostrade del mare, ciò che implica un rafforzamento di tutte le relazioni intermodali e trasportistiche del nostro paese. La speranza che l'Italia possa diventare una vera e propria "piattaforma logistica mediterranea" al servizio delle merci verso l'Europa e delle merci europee dirette verso l'Africa e il Sud America sta tutta nella concreta capacità del nostro paese di modernizzarsi.

È in questa direzione che va il **Piano Nazionale della Logistica 2012-2020**¹, elaborato dalla consulta generale dell'autotrasporto e della logistica (Ministero Infrastrutture e Trasporti) e che individua assi prioritari e strategie d'azione da avviare e consolidare per rafforzare il sistema logistico italiano e recuperare quote significative di costi logistici legati alle inefficienze di sistema. La semplificazione burocratica e l'introduzione di metodi ispettivi sostitutivi di quelli fisici, ad esempio, sono tra le principali azioni suggerite che, se applicate, consentirebbero una forte riduzione delle tempistiche ed un netto miglioramento della qualità dei servizi.

Per comprendere appieno il ruolo centrale dell'Italia nella sfida europea al potenziamento delle reti di trasporto basta ricordare che la rete centrale transeuropea interessa 83 porti europei principali ed i loro rispettivi collegamenti ferroviari e stradali, 37 aeroporti principali e annessi collegamenti ferroviari verso grandi città, 15.000 km di linee ferroviarie ad alta velocità e 35 grandi progetti transfrontalieri per ridurre le strozzature. Ogni Stato partecipa ad almeno un corridoio e, come già ricordato, l'Italia è coinvolta su quattro corridoi:

- **il corridoio 1** Baltico-Adriatico che collegherà Helsinki a Ravenna, nell'ambito del quale sono previsti i collegamenti ferroviari Vienna-Udine-Venezia-Ravenna e Trieste-Venezia-Ravenna;
- **il corridoio 3** Mediterraneo da Algeiras (Spagna) fino alla frontiera ungherese che comprenderà, tra l'altro, i collegamenti ferroviari Lione-Torino, Milano-Brescia, Brescia-Venezia-Trieste, Milano-Mantova-Venezia-Trieste e Trieste-Divača.

E poi tutti i vari pezzi del Corridoio Mediterraneo (ex Corridoio 5) che trasversalmente raccoglie tutti quelli Sud-Nord da Lione al Friuli:

- **il corridoio 5** Helsinki-La Valletta che comprenderà il tunnel di base del Brennero ed i collegamenti ferroviari Fortezza-Verona, Napoli-Bari, Napoli-Reggio Calabria, Messina-Palermo e Palermo-La Valletta (anche se è in discussione per parte italiana la proposta

¹ Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Consulta Generale per L'autotrasporto e per la Logistica "Il Piano Nazionale della Logistica 2012-2020", 26 luglio 2012.

di modifica al tracciato del corridoio con la soppressione della tratta Napoli-Palermo e la sua sostituzione con la tratta Napoli-Bari);

- **il corridoio 9** Genova-Rotterdam che comprenderà i collegamenti ferroviari Genova-Milano-Novara (cosiddetto “terzo valico appenninico”).

Il concetto di “rete” è portato alle sue massime implicazioni dal programma europeo perché l’efficienza infrastrutturale è, come noto, direttamente proporzionale alla capacità di gestire congiuntamente sia le cosiddette “autostrade del mare” sia la logistica urbana delle merci.

1.2.1. *Il trasporto in Italia e lo squilibrio modale*

Il trasporto di merci su strada continua ad essere preferito rispetto ad altre modalità di trasporto (ferroviario e navale). Ciò è vero soprattutto in Italia, dove il trasporto merci su strada raggiunge percentuali assai elevate rispetto alle altre modalità trasportistiche e superiori alla media europea, con particolare riferimento ai prodotti del largo consumo e alimentare in genere.

Nel dettaglio, il trasporto stradale di merci in Italia supera il 90% se si considera solamente il trasporto terrestre e se si utilizza l’unità di misura delle tonnellate per km trasportate². Il relativo dato europeo (UE 15) indica invece un 79%, che scende al 73,4% considerando l’UE 27. Allargare gli orizzonti al trasporto marittimo e aereo non cambia, anzi peggiora il posizionamento dell’Italia rispetto alla media europea.

Le ragioni della forte dipendenza dalla “strada” del traffico merci italiano sono diverse e tra le più importanti:

- i forti investimenti del dopoguerra su un territorio frastagliato e morfologicamente difficile non sono stati seguiti da altrettanti investimenti di riequilibrio a partire dagli anni ’80, al contrario delle dinamiche degli altri paesi europei;
- il modello industriale italiano basato su piccole e medie imprese e centrato sui distretti industriali è stato supportato da trasporti di corto raggio necessariamente su gomma;
- l’evoluzione dei modelli commerciali e distributivi (non solo in Italia naturalmente) hanno seguito la strada del “just in time”, della riduzione delle scorte, delle consegne frequenti con bassi volumi in consegna, tutti elementi che hanno giustificato almeno in parte il trasporto stradale;
- il gap manageriale delle imprese italiane di trasporto e logistica, piccole e poco diversificate sull’offerta di trasporto e dei servizi connessi, ha fatto il resto, soprattutto in una fase storica, come gli ultimi 25 anni, segnata da grandi cambiamenti organizzativi, forti innovazioni e profonde ristrutturazioni nei mercati e nella competizione globale.

Ma sono stati i fenomeni “esterni” ai mercati a portare l’attenzione degli ultimi anni al tema del “riequilibrio modale” e il congestionamento delle strade, i costi energetici in crescita, l’impatto ambientale hanno spinto e stimolato nuovi processi di cambiamento.

² Tonnellate-chilometro (Tkm): unità di misura del traffico che indica il trasporto di una tonnellata di merce per un chilometro di strada; le tonnellate-Km relative a un’operazione di trasporto sono calcolate come prodotto tra la quantità trasportata, espressa in tonnellate, e i chilometri percorsi da una singola partita di merce (ISTAT).

Ecco che parlare oggi di trasporti in Italia come in Europa implica analizzare altri dati e approfondire altre tematiche quali: il trasporto intermodale (terrestre e marittimo), il trasporto combinato gomma-ferro, con la correlata diffusione del container, le autostrade del mare e, più in generale, il ricorso a trasporti che perseguono l'obiettivo di contribuire al trasferimento del trasporto di merci dalla strada al trasporto marittimo e ferroviario, il famoso "shift modale", appunto.

1.2.2. ***Le opportunità e le prospettive del trasporto marittimo e ferroviario***

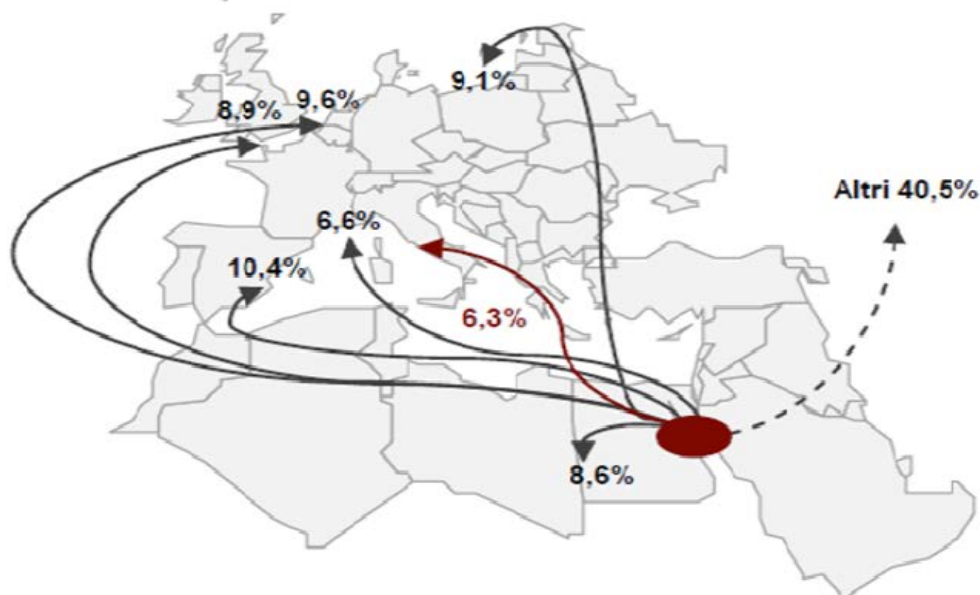
Proprio in ragione di ciò, il trasporto marittimo e quello ferroviario meritano alcune ulteriori brevi considerazioni su aspetti strategici e decisivi negli anni a venire.

IL TRASPORTO MARITTIMO

Il trasporto marittimo è stato a lungo trascurato in Italia, o comunque ne è stato sottovalutato il ruolo strategico che avrebbe potuto assumere per il Paese, in un'ottica di "piattaforma logistica mediterranea" di collegamento fra la sponda sud del Mediterraneo e l'Europa, oltre che di crocevia dei traffici mondiali verso l'Asia e le Americhe lungo l'asse Est-Ovest del globo.

L'Italia non partirebbe da zero perché i suoi porti sono importanti e, nel calcolo complessivo dei container trasportati, l'Italia occupa il sesto posto a livello europeo, con il 10,4% del totale UE, dopo Germania (17,1%), Spagna (16,8%), Paesi Bassi (14,2%), Belgio (12,2%) e Regno Unito (10,6%). L'hub italiano più importante è il porto di Gioia Tauro in Calabria, che si colloca all'ottavo posto tra quelli europei, con un volume di container di circa 2,8 milioni di Teu³.

Figura 1.2 – Ripartizione dei volumi in uscita dal canale di Suez (%)



Fonte: CERTeT per il Piano Nazionale della Logistica, 2012-2020.

³ Il Teu (twenty foot equivalent unit) è l'unità di misura del container utilizzata a livello internazionale. Indipendentemente dal peso trasportato, un container di 20 piedi vale 1 Teu, un container di 40 piedi ne vale 2, mentre un container di 30 piedi vale 1,5 Teu. La capacità delle navi e le statistiche portuali sono ormai espresse in Teu.

Ma i porti del Nord Europa sono di gran lunga più importanti e meglio organizzati di quelli italiani e la merce diretta in Europa che transita da Suez preferisce di gran lunga la via “Lunga” del passaggio da Gibilterra fino ai porti del Nord piuttosto che fermarsi a Gioia Tauro o altrove nel Mediterraneo, al fine di raggiungere le varie destinazioni interne. Mentre dal punto di vista ambientale questo traffico è paradossale, dal punto di vista logistico e del servizio l’allungamento del tragitto permette di poter contare su minori tempi di lavorazione logistica delle merci e su migliori servizi, offerti dalla grande rete di imprese che ruota intorno ai porti di Rotterdam (11 milioni di Teu), Anversa (8,5 milioni di Teu), Amburgo (7,9 milioni di Teu), Brema (4,9 milioni di Teu)⁴.

LE AUTOSTRADE DEL MARE

Nell’ambito dello sviluppo della navigazione di corto raggio (Short Sea Shipping) le Autostrade del mare, così come sono state definite dall’Unione Europea⁵, rappresentano una soluzione alternativa e spesso complementare al trasporto stradale e sono finalizzate a far viaggiare camion, container e automezzi sulle navi, valorizzando il trasporto marittimo (cosiddetto Ro-Ro) e riducendo al contempo la congestione delle strade al fine di ottenere benefici effettivi sulle esternalità prodotte dal traffico, tra cui la prevenzione dell’incidentalità e la riduzione dell’inquinamento ambientale. Va ricordato che la flotta italiana è leader in Europa proprio nel settore delle navi ro-ro, con 450 partenze settimanali che collegano regolarmente i porti italiani tra loro e con parte dei Paesi mediterranei.

L’alternativa marittima è particolarmente strategica soprattutto per un paese come Italia, per la sua conformazione geografica, e difatti il nostro Paese è fortemente impegnato su questo terreno. Le autostrade del mare riguardano una serie di attività infrastrutturali di supporto al servizio di trasporto in senso stretto; esse comprendono quindi i collegamenti tra porti marittimi della rete globale, le infrastrutture portuali, le tecnologie di informazione e comunicazione come i sistemi elettronici di gestione della logistica, le procedure doganali, amministrative e di sicurezza, le infrastrutture per l’accesso diretto alla terra e al mare.

IL TRASPORTO FERROVIARIO

La crisi del trasporto su ferro non è solo fenomeno italiano. La crisi internazionale ha inciso di più sui prodotti più vocati al ferro (materie prime, automotive e trasporto internazionale) mentre la “guerra dei prezzi al ribasso” attuata nel trasporto stradale ha ulteriormente penalizzato l’alternativa ferroviaria, soprattutto in Italia dove invece le ferrovie dello Stato hanno alzato i prezzi nel contesto di una difficile politica di riallineamento ai livelli europei. Ma è chiaro che ciò che conta sono le politiche di investimento e di ristrutturazione nel settore e l’Italia è in grave ritardo rispetto ai principali paesi europei che invece hanno attuato interventi significativi nel settore (Francia e Germania su tutti).

In termini ancor più operativi, la scelta strategica del principale operatore italiano (Trenitalia) è stata quella di abbandonare il settore cargo del “traffico diffuso” verso il trasporto merci a “carro completo” (in pratica un produttore di beni ha bisogno di molti più volumi per poter attivare il servizio di trasporto ferroviario), ciò che ha portato di fatto alla scelta di pochi terminali funzionali al traffico internazionale e a quello interno. Solo per inciso, questo scenario complica di molto lo spazio operativo di quegli operatori privati che operano o che si stanno attivando per la gestione dei servizi ferroviari e ciò avrà in Italia non poche

⁴ I dati, riferiti al 2010, sono fonte Eurostat.

⁵ Decisione 884/2004 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004, Articolo 12 bis.

conseguenze sul processo di liberalizzazione del servizio in atto.

INTERMODALITÀ E TRASPORTO COMBINATO

Ma il trasporto ferroviario ha enormi potenzialità da esprimere soprattutto nelle sue integrazioni con le modalità di trasporto stradale e marittimo. Il futuro è certamente nell'intermodalità, sia terrestre (treno + gomma) sia marittima (nave + gomma ed eventualmente ferro) ed è qui che occorre indirizzare tutti gli sforzi.

A riprova di ciò, l'Unione Europea ha coniato anche un nuovo termine, **COMODALITA'**, per esprimere la necessità di utilizzare al meglio le risorse esistenti, favorendo il miglior impiego delle risorse di infrastruttura e di servizio, per realizzare il massimo "risparmio logistico" di sistema.

È bene ricordare che **l'intermodalità** viene definita come l'utilizzo di più modalità di trasporto senza rottura del carico, quindi attraverso lo spostamento dell'unità di carico intermodale da un mezzo ad un altro, laddove l'unità di carico sia il container (usato nel trasporto marittimo), la cassa mobile (simile al container ma utilizzata su ferro), oppure il semirimorchio, quando viene messo sopra un apposito carro ferroviario. La forza dell'intermodalità non sta solo nella versatilità del trasporto ma anche nella possibilità di spostare l'unità di carico senza "manipolare" la merce. L'unità di carico intermodale, in sostanza, viene caricata una sola volta, in partenza dal fornitore o dal suo operatore logistico, e scaricata solo quando è arrivata a destinazione dal cliente.

Una fattispecie del trasporto intermodale è il **trasporto combinato**, che prevede l'uso prevalente del treno o della nave lasciando al camion la gestione delle tratte iniziali e terminali del tragitto (da e per il porto, oppure da e per il nodo ferroviario). Quando a salire sui carri del treno è l'intero automezzo con l'autista, si parla allora di trasporto combinato "**accompagnato**", più conosciuto con il nome di "**autostrada viaggiante**". In questa nomenclatura, le già citate autostrade del mare si prefigurano quindi come trasporto combinato strada-mare, sia accompagnato (autista a bordo nave) che non accompagnato (la nave trasporta solo semirimorchi: nel porto di arrivo saliranno altre motrici e relativi autisti che agganceranno il semirimorchio).

Il tema infrastrutturale e quello delle potenzialità e dei limiti delle diverse modalità di trasporto vanno quindi insieme e sono strettamente legati. Mai come in questo settore il ruolo delle politiche avranno impatto maggiore sugli assetti competitivi dei vari sistemi-paese, sulle imprese e sulle loro potenzialità competitive. L'Italia sconta indubbiamente forti ritardi ma mantiene una forte struttura operativa di aziende, di nodi e di reti. Certo è che la sua capacità di affrontare le nuove sfide sulle scelte di policy nel settore inciderà direttamente e pesantemente sulla capacità competitiva del sistema industriale e logistico di tutto il Paese.

1.3. Dalla logistica al Supply Chain Management, la nuova sfida competitiva

1.3.1. *Ma che cos'è la logistica?*

Il termine "logistica" nella letteratura e nelle pubblicazioni specializzate non sempre è interpretato in modo chiaro ed uniforme perché spesso ci si riferisce ad un solo aspetto della sua funzione che riguarda principalmente la sola parte trasportistica. Oggi, superando il

vecchio approccio ristretto al solo canale trasporto e magazzino, riformulando in modo più ampio il suo significato, la logistica tende ad allargarsi a tutti i processi di “deverticalizzazione” e di “esternalizzazione” coinvolgendo tutte le imprese che direttamente o indirettamente partecipano alla filiera della produzione.

Con il termine **logistica**⁶ ci si riferisce alla gestione dei flussi di materiali e informazioni che collegano l’impresa ai canali distributivi fino ai clienti finali. La logistica integrata, invece, è la gestione integrata dei flussi fisici e delle informazioni che li accompagnano, e della gestione dei materiali, lungo tutto il loro percorso, con l’obiettivo della riduzione dei costi logistici totali. I costi logistici sono riconducibili a cinque macroaree:

- Costi di mantenimento delle scorte.
- Costi di magazzinaggio.
- Costi di trasporto e distribuzione.
- Costi di preparazione degli ordini e del picking.
- Costi di gestione delle informazioni (ICT).

La missione della logistica è pianificare e coordinare tutte le attività necessarie per raggiungere il livello di servizio desiderato al minor costo possibile. La logistica deve quindi essere vista come il collegamento tra il mercato e l'ambiente operativo dell'azienda. Il suo ambito attraversa tutta l'organizzazione aziendale, dalla gestione delle materie prime fino alla consegna del prodotto finito.

Tra le tante, tantissime, definizioni coniate negli anni e disponibili in ogni angolo di internet, quella dell’associazione logistica statunitense sembra la più chiara e completa. Lo *US Council of Logistics Management* definisce la logistica come quel “processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficiente ed efficace flusso e stoccaggio di materie prime, semilavorati e prodotti finiti e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo con lo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti”. Appaiono chiari i concetti base della logistica: razionalizzazione, visione sistemica, flusso di beni e informazioni, servizio al cliente; il “mestiere” della logistica è, infatti, quello di svolgere un servizio di supporto alla produzione ed allo scambio delle merci. Niente di più e niente di meno, ma è moltissimo.

Vale la pena di ricordare anche la definizione di Martin Christopher, forse il più autorevole esperto internazionale di supply chain management, secondo cui la logistica è “il processo della gestione strategica dell’approvvigionamento, dello spostamento e dell’immagazzinamento dei materiali, delle parti e delle scorte completate (e dei flussi delle informazioni correlate) attraverso l’organizzazione ed i canali di marketing in modo tale che la redditività attuale e futura vengano aumentate al massimo attraverso l’evasione degli ordini, basata sull’efficacia dei costi”.

Questa visione della logistica è certamente molto ampia ed include tutta la serie delle attività logistiche, da quelle storiche a quelle “innovative” e più recenti, quali: customer service, previsione della domanda, gestione della comunicazione, gestione scorte, material handling, gestione dell'ordine, reti distributive, approvvigionamenti, imballaggio, gestione dei ritorni, trasporti, magazzinaggio e stoccaggio. Insieme alle attività di inbound e di outbound, è questo il quadro generale della gestione logistica del terzo millennio, il Logistics Management.

⁶ Sui significati di alcune terminologie, si veda anche il box 1.2, a fine capitolo.

1.3.2. ***Verso il supply chain management***

L'impatto della logistica è stato così grande che ha investito fortemente non solo le attività, le funzioni, ma anche le imprese ed i loro modelli organizzativi. Il concetto di supply chain nasce proprio per mettere le imprese in prima persona dentro il processo di cambiamento, creando una rete di relazioni e di interconnessioni fra imprese appartenenti a settori diversi, impegnate allo sviluppo di tutte le attività di supporto alla produzione, commercializzazione e distribuzione e fra le quali la logistica occupa un posto decisivo ma non esclusivo.

In questa ottica, la Supply Chain rappresenta l'insieme di tutte le fasi che contribuiscono alla produzione, commercializzazione e distribuzione dei prodotti, dal punto iniziale fino al consumatore finale, ossia insieme dei differenti attori, imprese, infrastrutture, risorse, processi ed attività (e dei legami tra essi) che intervengono dall'approvvigionamento delle materie prime, sino alla trasformazione in semilavorati e prodotti finiti ed alla distribuzione e vendita dei prodotti finiti ai clienti finali.

Anche in questo caso, si propone qualche significativa definizione generale. Il Supply Chain Council definisce la supply chain come "la globalità di quanto avviene nel produrre e rendere disponibile un prodotto finito o un servizio, lungo un asse ideale che va dai fornitori dei fornitori ai clienti dei clienti". La supply chain comprende quindi tutta una serie di attività, dall'approvvigionamento al manufacturing e assemblaggio, dalla gestione dei magazzini ai processi di consegna al cliente, che riguardano il flusso di materiale, lavoro o informazioni lungo la catena di produzione del valore e coinvolgono attori interni ed esterni all'impresa, cioè fornitori e clienti ma anche tutti coloro che all'impresa forniscono servizi.

Secondo Martin Christopher una supply chain è una rete di organizzazioni collegate e interdipendenti che lavorano vicendevolmente e cooperando verso il controllo, la gestione e il miglioramento del flusso di materiali e delle informazioni dai fornitori agli utenti finali. La supply chain è vocata alla soddisfazione del cliente finale e descrive le forme di collegamento esistenti fra le organizzazioni (fornitori, produttori, distributori e clienti).

La gestione della Supply Chain riguarda diverse attività qui schematicamente richiamate:

- pianificazione (sul medio-lungo periodo) di materiali, risorse produttive e manodopera necessari a soddisfare la domanda del cliente;
- programmazione (sul breve termine) delle attività produttive;
- ottimizzazione nella gestione dei magazzini;
- acquisizione dati e monitoraggio dei reparti;
- tracciabilità lungo il processo produttivo (e distributivo);
- ottimizzazione dei piani di carico;
- ottimizzazione dei percorsi (clienti e fornitori).

La corretta gestione della supply chain è oggi di particolare attualità e tanto necessaria quanto utile, poiché nello scenario competitivo attuale le imprese si trovano nella condizione di non essere in grado di realizzare da sole ciò che è l'oggetto del loro business e di essere quindi strettamente legate ai loro partner e in particolare agli altri membri della Supply Chain. Singolarmente, l'impresa rappresenta solo un nodo di un network molto più complesso (fatto da subfornitori, distributori, partner commerciali, operatori logistici) e che ha come finalità ultima l'offerta di un bene al consumatore.

Questa visione di "impresa estesa" è alla base della nascita del concetto di *"supply chain management"* (SCM) che rimarca proprio la necessità di una gestione estesa delle relazioni a monte e a valle con i fornitori e i clienti. Il SCM definisce quindi la strada per massimizzare il livello di servizio al cliente finale, ottimizzando allo stesso tempo i costi operativi e il capitale impiegato. Non a caso uno degli slogan più riusciti nati in quel contesto SCM recita infatti: *"distribuire al cliente un valore superiore ad un costo inferiore"*.

Il Supply Chain Management è un approccio totale di sistema mirato a gestire l'intero flusso di informazioni, materiali e servizi, dalle materie prime provenienti dai fornitori alle fabbriche e i magazzini fino ai clienti finali. Esso rappresenta la gestione coordinata ed integrata delle diverse fasi che accompagnano le merci dalla presa in consegna delle materie prime alla consegna finale al cliente, passando attraverso le diverse ed eventuali trasformazioni intermedie. In questo senso il campo d'azione del Supply Chain Management è il supply network.

Il concetto di SCM, sebbene relativamente nuovo⁷, non è altro che un'estensione della logica della logistica tradizionale, che si occupava principalmente dell'ottimizzazione dei flussi all'interno dell'impresa, mentre il Supply Chain Management riconosce che l'integrazione interna all'azienda non è di per sé sufficiente.

Esistono diverse definizioni di Supply Chain Management, ognuna mette in evidenza aspetti particolari⁸.

- "Il Supply chain management è un approccio integrato, orientato al processo per l'approvvigionamento, la produzione, l'assemblaggio e la consegna di prodotti e servizi al cliente. SCM gestisce i rapporti con i sub-fornitori, i fornitori, le operazioni interne, gli intermediari, i distributori ed i clienti finali. SCM comprende la gestione delle materie prime, materiali semilavorati, prodotti finiti e dei flussi di informazione ed economici" (M.I.T, 1997).
- "L'incremento di valore economico e percepito dal cliente attraverso la gestione sincronizzata dei flussi delle materie prime e delle informazioni associate, dall'approvvigionamento delle materie prime al consumo" (B.J. LaLonde).
- "L'infrastruttura, l'organizzazione, i processi e la tecnologia necessaria per rendere disponibili ai clienti i prodotti giusti, al posto giusto, al momento giusto e con i giusti prezzi" (R. Blackwell).

Dal punto di vista tecnico, con l'avvento del Supply Chain Management è necessario distinguere alcuni concetti chiave:

- per approvvigionamento e gestione dei fornitori ci si riferisce alle attività svolte solitamente dalla funzione approvvigionamento/acquisti, che gestisce i rapporti tra l'impresa e i fornitori immediatamente a monte;
- per distribuzione fisica, invece, ci si riferisce alle attività necessarie per trasferire il prodotto dal magazzino prodotti finiti del fornitore al magazzino materie prime del cliente. Le due attività tipiche della distribuzione fisica sono pertanto il trasporto dei

⁷ Il termine *Supply chain management* appare per la prima volta negli USA nel 1982 nei contributi di Martin Christopher (cfr. la recente edizione italiana di una sua opera fondamentale sul tema: *"Supply chain management. Creare valore con la logistica"*, Pretinze Hall, Milano, 2005).

⁸ Per approfondimenti, cfr. Christopher M., *"Supply chain management. Creare valore con la logistica"*, Pretinze Hall, Milano, 2005.

-
- prodotti finiti dal luogo di produzione a dove i clienti desiderano riceverli e la movimentazione e stoccaggio dei prodotti finiti in punti intermedi tra quello di fabbricazione e quello di consegna;
- con il concetto di gestione dei materiali ci si riferisce alla gestione del flusso di materiali e informazioni nel network immediato, comprendente l'impresa e i suoi clienti e fornitori diretti. La gestione dei materiali include quindi le attività di approvvigionamento/acquisto, pianificazione e controllo della produzione, gestione delle scorte, confezionamento, imballaggio e spedizione;
 - in questo contesto di SCM la logistica quindi assume una definizione più specifica, riferendosi essenzialmente alla gestione dei flussi di materiali e informazioni che collegano l'impresa ai canali distributivi fino ai clienti finali, mentre la logistica integrata riguarda la gestione integrata dei flussi fisici e delle informazioni che li accompagnano, e della gestione dei materiali, lungo tutto il loro percorso.

Box 1.1 - Le fasi di sviluppo della logistica e del Supply Chain Management

- La prima fase (anni '60 fino a prima metà '70) è caratterizzata dal focus sulla distribuzione fisica dei prodotti finiti, mentre la gestione delle materie prime e delle lavorazioni intermedie venivano viste come parti separate dei rispettivi business aziendali.
- Nella seconda fase (dagli shocks petroliferi degli anni '70 ai primi anni '90) la logistica assume un ruolo centrale sui temi della gestione dei magazzini e delle scorte e sostiene il trasporto, sempre più esternalizzato, che diventa una delle leve fondamentali della competitività aziendale. È in questa fase che si assiste al passaggio da una logica distributiva di tipo "push" ("supply push"), governata dalle logiche produttive e dalle giacenze di magazzino, ad una di tipo "pull" ("demand pull"), legata alle richieste del cliente e quindi alla capacità di governo e di indirizzo del mercato.
- Con l'avvio della successiva terza e attuale fase l'attenzione si sposta verso la gestione collaborativa sia delle relazioni fra le imprese sia dei flussi (merci e informazioni) oltre i rigidi confini aziendali, in un'ottica quindi di "supply chain management". Ora la logistica assume un ruolo essenziale e strategico, collante di tutte le attività di catena, riuscendo a dare un contributo significativo alla razionalizzazione dei processi e quindi alla riduzione dei costi.

1.4. La logistica ha un peso decisivo nell'economia

La logistica è un elemento cruciale di competitività per i sistemi economici, produttivi e commerciali, ed anche in Italia è diventata un tema fondamentale di analisi e di valutazione, avendone ormai unanimemente riconosciuto il peso economico e la valenza organizzativa. **Questo vale anche per il sistema agroalimentare, che si è affacciato recentemente all'analisi delle problematiche logistiche.**

Sul piano della valutazione dei costi logistici, del peso economico della logistica nei diversi settori e dell'analisi delle criticità, l'Italia ha prodotto studi ed approfondimenti da non più di quindici anni a questa parte. Gli studi di CONFETRA (la "Fattura Italia") e del Ministero delle infrastrutture e trasporti nell'ambito dei Piani della Logistica si sono accompagnati a rapporti consulting di alcuni istituti di ricerca nazionali, mentre ECR (oggi INDICOD-ECR/GS 1 Italy) ha continuato a monitorare i temi logistico/distributivi nel largo consumo, dai primi manuali ECR

Italia degli anni '90 agli attuali monitoraggi puntuali e fortemente specializzati. Nel settore agroalimentare l'indagine ISMEA⁹ del 2006 è stata la prima ad accompagnare una valutazione strategica con un'indagine di campo e, del resto, questo stesso lavoro ne rappresenta la logica conseguenza. Ma è indubbio che le indagini logistiche sull'agroalimentare hanno spesso trovato difficoltà a far convergere approcci "di filiera" con le tematiche logistiche trasversali a tutti i settori nelle fasi a valle della supply chain, a causa delle forti specificità dell'agricoltura e delle fasi di trasformazione agroalimentare, specificità che si moltiplicano in relazione alle diverse filiere produttive.

I primi lavori sulla logistica della fine degli anni '90 e primi anni 2000 ricordavano il continuo e costante calo tendenziale dell'incidenza dei costi logistici sul fatturato, ciò che era giustamente visto come il progressivo effetto della razionalizzazione logistica che fa risparmiare costi aumentando l'efficienza del sistema (cfr. anche il rapporto ISMEA del 2006). In realtà, negli ultimi anni si sta assistendo ad un fenomeno opposto e l'incidenza della logistica ha ricominciato a crescere, secondo un trend confermato anche su scala internazionale.

La crescita dell'incidenza della logistica sul PIL di questi ultimi anni è legata a diversi fattori concomitanti:

- l'aumento delle distanze fra mercati di approvvigionamento e mercati di sbocco ha aumentato il peso della componente trasporto. Il fenomeno è potenziato anche per gli effetti delle delocalizzazioni produttive che obbligano la merce a spostarsi prima ancora di essere immessa sul mercato. A questo occorre aggiungere il peso crescente dei trasporti sotto i 50 Km, spesso non evidenziati nelle tabelle ma ben presenti invece dei bilanci aziendali delle aziende. I trasporti di prossimità riguardano spostamenti di merci all'interno dei distretti produttivi ma anche tra magazzini di stoccaggio diversi;
- la crescita di alcuni costi unitari, come quelli energetici, ha comportato un trend di crescita costante. Gasolio ed energia sono diventate le voci di costo in crescita più significative (e meno gestibili) per tutte le imprese ed è chiaro che tutte queste impattano direttamente sulla gestione logistica. Dopo l'inflazione energetica del 2009-2010 le aziende di logistica tentano di recuperare almeno una parte di questi extracosti, attraverso l'aggiunta in tariffa di un supplemento minimo (ad esempio la cosiddetta "fuel surcharge"), ma spesso con risultati limitati;
- sul piano logistico, la costante riduzione dei volumi di consegna delle merci ed il relativo aumento delle frequenze delle consegne hanno portato ad un aumento dei costi logistici di gestione dell'ordine, di magazzino e di gestione della rete distributiva. Nel settore alimentare è questa una delle caratteristiche più impattanti dei nuovi modelli organizzativi della distribuzione delle merci;
- sul piano commerciale, la crescente differenziazione di gamma e la continua introduzione di "valore aggiunto" nei prodotti, soprattutto agroalimentari, hanno portato a forti differenziazioni nel packaging ed a personalizzazioni spinte dei prodotti. La quarta e la quinta gamma, il preaffettato, il monoporzionato, sono tutti esempi noti di differenziazione a valore aggiunto le cui implicazioni sulla gestione logistica sono nette ed evidenti, sia nel magazzino che nel trasporto fino alla gestione stessa del punto vendita. Queste innovazioni commerciali hanno una forte componente sia

⁹ Per approfondimenti, cfr. ISMEA "La logistica come leva competitiva per l'agroalimentare italiano", Roma 2006.

organizzativa che tecnologica e si ripercuotono su tutta la catena del valore, fino ad rimontare alla fase produttiva, quindi agricola nel caso delle supply chain alimentari.

Sono questi gli elementi decisivi che spiegano la crescita della logistica nei processi economici, una crescita sia d'importanza sia di impatto economico. La necessità di razionalizzare cresce quindi con l'aumento della complessità, diventata ormai la costante delle supply chain. La razionalizzazione ha peraltro bilanciato in parte la crescita dei costi logistici, perché molti degli sforzi delle imprese sono andati proprio alla ricerca di efficienza ed alla spinta ad una maggiore integrazione logistica, nonché alla ricerca di una maggiore saturazione media dei carichi di trasporto, anche attraverso la concentrazioni dei volumi. Un controbilanciamento che però non è stato sufficiente ad invertire il trend di crescita dei costi della logistica.

Ma certamente, almeno per l'Italia, dietro questo forte peso dei costi di logistica c'è qualcosa di più e questo qualcosa si chiama "trasporto". L'Italia, infatti, ha una specificità significativa rispetto alla media europea, legata al maggior peso della componente "trasporti" rispetto alla componente più prettamente "logistica" e questo per due diverse ragioni:

- la prima è legata al fatto che le riorganizzazioni più prettamente logistiche citate anche nel paragrafo precedente hanno avuto un impatto maggiore negli altri grandi paesi europei rispetto all'Italia, dove ad esempio come noto la grande distribuzione ha una diffusione mediamente inferiore a quella riscontrabile in Europa;
- la seconda ragione del maggiore peso dei trasporti sulla logistica è invece legata al peso oggettivo del trasporto nel nostro paese, sia per la sua conformazione orografica sia per il suo modello organizzativo industriale. Si è già detto del grande peso del trasporto stradale e dei trasporti di corto raggio, aggiungiamo qui il dato legato al peso elevato del trasporto leggero sul totale (con furgoni sotto le 3,5 tonnellate, rispetto al bilico che trasporta fino a 29 tonnellate).

In genere, la razionalizzazione dei costi di trasporto è stata portata avanti con l'esternazione delle sue funzioni. L'outsourcing è arrivato ormai a livelli considerevoli ma, ancora una volta, la realtà italiana segna il passo rispetto alla media europea ed è indubbio che questo ritardo di esternalizzazione è la variabile forse più esplicativa delle minori performance dei costi di trasporto del nostro paese rispetto alla media europea.

1.5. La logistica nell'agroalimentare

La logistica agroalimentare è segnata da forti specificità che si manifestano in tutti gli anelli della supply chain. Esse sono riconducibili:

- alla natura dei prodotti (freschi, secchi e surgelati);
- alla complessità delle catene produttive e di trasformazione alimentare a monte (dalle agricolture labour intensive alle sempre più complesse trasformazioni alimentari altamente specializzate il passo non è breve);
- alla crescente globalizzazione e internazionalizzazione dei mercati, sia di approvvigionamento che di sbocco (con distanze crescenti fra bacini produttivi e aree di consumo);
- alla grandissima articolazione dei canali di vendita, che per i prodotti agroalimentari si estendono dall'ambulantato all'e-commerce, passando per la grande distribuzione e

l'Ho.re.ca. (i fenomeni più importanti degli ultimi anni).

All'interno della supply chain, le scelte organizzative ed i modelli di business sono pesantemente condizionati dai difficili equilibri nei rapporti di forza fra produttori (dall'azienda agricola di radicchio trevigiano alla Barilla, per intenderci) e clienti (dal grossista di mercato alle centrali di acquisto della GDO). L'offerta di servizi logistici dedicati è in forte evoluzione in questi ultimi anni ma restano forti criticità nell'ampiezza di servizi logistici offerti al settore. Mentre infatti crescono i grandi gruppi nazionali e internazionali di offerta logistica, la frammentazione dell'autotrasporto condiziona pesantemente il trasporto primario e in generale le tratte sud-nord del paese.

Il grande tema attuale della razionalizzazione delle scorte lungo le fasi a valle della supply chain hanno enormi ripercussioni sugli attori, sia nel groupage che nelle attività di cross docking, tanto che si pone con forza la questione centrale della gestione in forma multicliente/multifornitore delle piattaforme logistiche.

Se la rintracciabilità, il tracking&tracing e la gestione spinta dell'ICT sono temi "maturi" (al netto di ritardi e difficoltà che persistono) i temi "nuovi" della sostenibilità e dell'intermodalità segnano invece il passo e offrono quindi lo spunto per i progressi futuri da imporre al sistema. L'intermodalità terrestre, in particolare, è condizionata dai potenti vincoli organizzativi dei flussi (lead time strettissimi) oltreché dai noti ritardi infrastrutturali. E la difficoltà di aggregazione dell'offerta a monte per fare massa critica ai fini del trasporto rimane il vero nodo delle regioni meridionali d'Italia nelle relazioni verso nord e in export.

Le difficoltà di policies per le logistica agroalimentare, infine, sono in gran parte legate alle difficoltà di "ritarare" sui temi operativi dell'agroalimentare le varie politiche trasversali, sia territoriali che infrastrutturali. E' indubbio che la scarsa conoscenza dei temi concreti degli scenari competitivi del settore alimenta in qualche misura queste difficoltà.

1.5.1. *La struttura della supply chain agroalimentare*

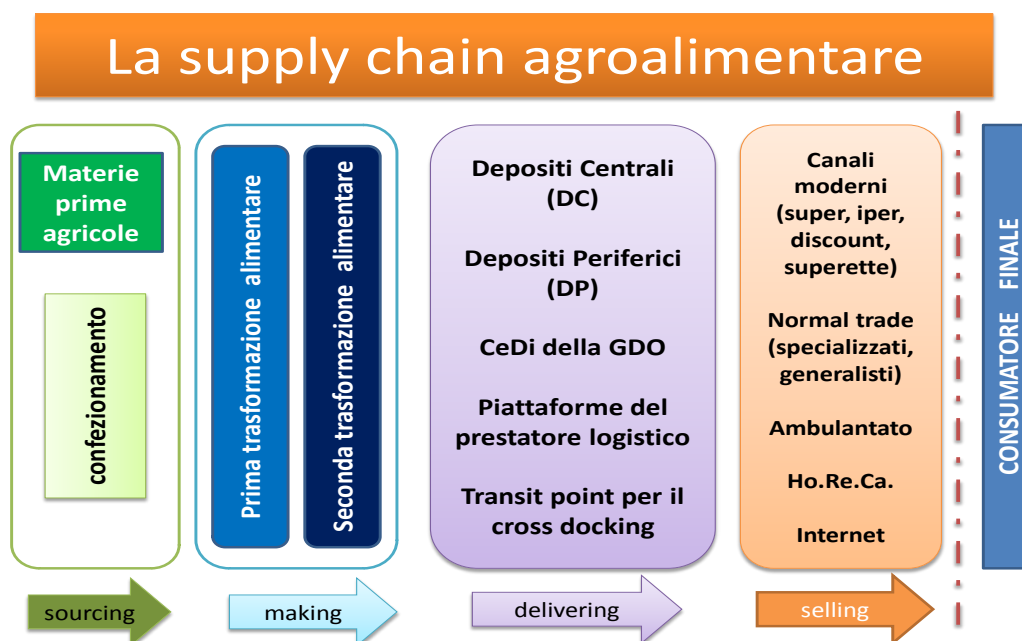
La catena agroalimentare è assai complessa e articolata e questo spiega in generale la difficoltà di organizzarla in modo efficiente ed efficace.

Le riflessioni da farsi sono di tre ordini:

- sono numerosi gli step ed i passaggi lungo la supply chain agroalimentare, tanto da registrare step multipli anche all'interno della stessa fase di attività;
- l'offerta alimentare ha imparato ad adattarsi a tutto lo spettro dei canali di vendita;
- questa grande articolazione dentro le diverse fasi della catena produzione-commercializzazione-distribuzione porta ad un'interazione continua e dinamica fra fornitori e clienti di beni e fra questi ed i fornitori di servizi logistici, in un contesto di grande complessità.

La supply chain alimentare è complessa e articolata sia nelle fasi a monte (agricoltura e trasformazione) che in quelle a valle, con canali di vendita sempre più differenziati e articolati.

Figura 1.3 – La supply chain agroalimentare



Le fasi a monte (sourcing) sono formate dal settore agricolo (agricoltura e allevamento) e da quello del confezionamento. I materiali di confezionamento rivestono nell'agroalimentare una particolare importanza soprattutto perché in questa fase della catena il packaging riguarda direttamente un prodotto finito che arriva alla vendita senza subire trasformazioni industriali. Le molte decine di imballi dell'ortofrutta oppure le cassette a sponde abbattibili e riutilizzabili, molto usate nel fresco deperibile, sono un esempio di questi materiali di confezionamento.

La fase industriale (making) è quella delle prime e delle seconde trasformazioni che fanno dell'alimentare italiano il fiore all'occhiello dell'intero sistema industriale nonché il settore leader nell'export. Prima e seconda trasformazione, va ripetuta la distinzione, perché non va sottovalutata la grande importanza della prima trasformazione industriale (formaggi, salumifici, ecc.) e della quarta gamma e quinta gamma nel settore ortofrutticolo.

La fase distributiva (delivering) è estremamente complessa e articolata perché coinvolge diverse piattaforme logistiche sia del fornitore (depositi centrali e periferici a scorta) che del distributore finale (Ce.Di.) e dell'operatore logistico (depositi di scorta e a transito). Articolata può risultare anche la catena logistica, che può prevedere il coinvolgimento di diversi attori del trasporto e della logistica lungo tutte le fasi del canale logistico.

La fase commerciale (selling) infine contempla una grande varietà di tipologie di vendita, tutte estremamente importanti nel settore agroalimentare seppur con dinamiche e tendenze molto diverse fra di loro. Il canale moderno è, infatti, ormai dominante da anni ma crescono i nuovi canali di vendita dell'Ho.re.ca. e di internet. I recenti nuovi format distributivi sviluppati dalle catene commerciali hanno infine accompagnato lo sviluppo di nuovi prodotti e/o nuovi formati a forte valore aggiunto commerciale e, di conseguenza, con un'attenzione crescente alle performance logistiche di controllo della catena del freddo, shelf life e lead time di consegna.

1.5.2. ***La sfida logistica del sistema agroalimentare***

Il sistema agroalimentare è uno dei più sensibili ai temi della logistica: da un lato, la distanza fra le aree produttive e quelle di consumo è un elemento caratterizzante dei rapporti produzione/commercializzazione/distribuzione, dall'altro il posizionamento competitivo dell'Italia è in continua ridefinizione; infine il sistema è soggetto a forti sollecitazioni, legato all'evoluzione della domanda dei consumatori, all'internazionalizzazione dei mercati, sia di approvvigionamento che di sbocco, alla riorganizzazione delle imprese, sia alimentari che commerciali e di distribuzione.

I prodotti freschi deperibili sono la vera cartina al tornasole di queste tendenze in atto e per essi la logistica è lo strumento irrinunciabile di controllo della variabile principale della loro azione economica: il fattore "tempo". Per l'ortofrutta soprattutto, i "tempi commerciali", devono tener conto dei "tempi biologici" dell'agricoltura ma non possono prescindere dai "tempi logistici"; "tempi di consegna" delle merci, quindi, ma anche "mantenimento delle condizioni di qualità delle merci alla consegna".

In ragione di tutto ciò, il controllo e la razionalizzazione della funzione logistica hanno assunto negli ultimi anni un ruolo strategico anche per l'intero sistema agroalimentare e per i prodotti deperibili in particolare. Per essi, infatti, la logistica è qualcosa di più del semplice trasferimento di una merce da un luogo ad un altro del territorio, ma rappresenta l'insieme di tutte quelle tecniche e funzioni organizzative – concentrazione dell'offerta in piattaforma, stoccaggio, rottura e manipolazione del carico, tecniche di magazzinaggio, preparazione degli ordini, gestione della catena del freddo, ecc. – che sono lo strumento essenziale per garantire la consegna del prodotto al cliente nei modi, nei tempi e ai costi desiderati da quest'ultimo.

CRESCITA DELLA MODERNA DISTRIBUZIONE E RUOLO CENTRALE DEI CE.DI.

La rapidissima crescita in Italia dei moderni canali di vendita ed il consolidamento della distribuzione moderna (DM) – giustificata peraltro da una situazione di partenza che vedeva il nostro paese molto indietro nelle classifiche europee della diffusione di super ed ipermercati – è ormai un fatto acquisito ma l'accelerazione della crescita negli ultimi anni novanta ha provocato significativi effetti sull'intero sistema dell'offerta agroalimentare, soprattutto in termini di rapporti fra clienti (la DM) e fornitori (il sistema delle imprese).

La distribuzione moderna condiziona notevolmente i rapporti con i fornitori per due ragioni essenziali: necessità di centralizzare gli acquisti per più punti di vendita (ossia contrattare elevati volumi di prodotti uniformi) e sviluppare strategie di partnership con i propri fornitori. Queste ultime prevedono il consolidamento di rapporti contrattuali di fornitura stabili nel tempo, ma devono essere soprattutto capaci di far rispettare le sempre più vincolanti esigenze commerciali (volumi, gamma, etichettatura, qualità e controllo, normalizzazione delle produzioni) e logistiche (tempi di consegna, rispetto della catena del freddo).

Il settore dei prodotti deperibili è certamente il più interessato da queste evoluzioni: è sulla qualità e sulla ricchezza dell'offerta di prodotti freschi che la distribuzione moderna gioca ormai gran parte della propria immagine nei confronti del consumatore, mentre la gestione dello stock (piattaforme e centri di distribuzione) e dei flussi (trasporto) dei prodotti deperibili diventa sempre di più "core business" delle strategie d'impresa.

Ragionare sulla logistica del freddo e sulla razionalizzazione dei flussi non avrebbe senso se non si tenesse in seria considerazione le caratteristiche delle evoluzioni in atto nella supply chain agroalimentare.

La distribuzione moderna ha fatto della razionalizzazione logistica la leva principale dei suoi processi riorganizzativi degli ultimi venti anni. La logistica distributiva trova la sua necessaria giustificazione nello sviluppo e nella razionalizzazione delle reti di vendita, senza cui essa non avrebbe potuto incidere in misura significativa sui costi. L'evoluzione della distribuzione e la conseguente crescita dei volumi trattati hanno infatti generato l'esigenza di razionalizzare il controllo dei flussi delle merci e di coordinare i fornitori, non solo sul fronte dei tempi e delle modalità di consegna dei prodotti ma anche su quello della gestione degli spazi per il transito o lo stoccaggio delle merci.

La contemporanea riduzione e razionalizzazione delle piattaforme di transito, da un lato, ed il progressivo aumento dei volumi "manipolati", della gamma e delle referenze dei prodotti, dall'altro, hanno contribuito alla completa "pallettizzazione" delle consegne ed alla diffusione di sistemi informatici di gestione dei flussi e degli ordini (EDI, *Electronic Data Interchange*). Lo sviluppo delle tecnologie legate all'Information Technology ha l'obiettivo di ottimizzare il ciclo dell'ordine, dalla pianificazione degli approvvigionamenti fino alle previsioni delle vendite. Gli sforzi si concentrano, così, sugli aspetti più prettamente logistici, in particolare sull'ottimizzazione dei flussi di merci dal fornitore al centro di distribuzione (CeDi) e da questo al punto vendita (PDV), lavorando sul difficile equilibrio fra la minimizzazione delle scorte e la riduzione del rischio di rotture di stock.

L'obiettivo finale è certamente quello della riduzione dei costi, senza andare a discapito della qualità del servizio offerto.

Lo sviluppo delle piattaforme logistiche e dei centri di distribuzione (CeDi) è stato tale che, oggi, la maggior parte dei prodotti consegnati nei diversi punti vendita della grande distribuzione passa innanzi tutto da una base logistica di questo tipo. I centri di distribuzione hanno il vantaggio di fornire un unico polmone di scorte per la totalità o una parte consistente della rete di vendita, garantendo economie di scala sia nella gestione di magazzino, sia nei costi di trasporto delle merci. Le ricadute sui rapporti con i fornitori sono evidenti, perché la razionalizzazione dei flussi non può prescindere da un attento coordinamento fra clienti e fornitori sui tempi, le forme e le modalità delle consegne.

DA UNA LOGICA DI "PRODOTTO" AD UNA "LOGICA DI TEMPERATURA"

Il tema della gestione della catena del freddo è centrale e la capacità di controllarla efficacemente caratterizza fortemente le strategie competitive degli operatori commerciali e di trasporto. I prestatori logistici devono essere in grado di offrire un servizio fondamentale soprattutto nella movimentazione delle merci che richiedono l'utilizzo della catena del freddo.

Le piattaforme logistiche sono state progressivamente organizzate secondo una "logica di temperatura". Infatti, le strategie di miglioramento della qualità dei prodotti alimentari si sono sviluppate anche grazie ad una diffusione crescente delle tecnologie del freddo: e perché ciò fosse possibile era necessario che fosse messa a punto una catena integrale del freddo che si estendesse a tutte le fasi che vanno dalla produzione alla vendita al dettaglio.

È per rispondere a queste esigenze che oggi esistono tre tipi di piattaforme logistiche corrispondenti a tre livelli diversi di temperatura:

- piattaforme dedicate al trattamento dei prodotti che non hanno bisogno di tecnologie del freddo (conservate, bevande, biscotti, ecc.);
- piattaforme dedicate ai prodotti surgelati (freddo negativo);

-
- piattaforme per i prodotti deperibili (freddo positivo). Qui lo spazio è organizzato in diverse zone in funzione dei leggeri scarti di temperatura, in generale di qualche grado, necessari al mantenimento della qualità dei diversi prodotti.

Lo sviluppo delle piattaforme secondo la logica della temperatura ha portato a modificare notevolmente l'insieme delle attività logistiche. Nei sistemi di commercializzazione più tradizionali, l'organizzazione è centrata attorno ad una logica del prodotto. Ancora oggi, i mercati all'ingrosso sviluppano le loro attività per filiera: carne, frutta e verdura, pesce, latticini. Ogni filiera ignora i bisogni ed i vincoli delle altre, mentre è scarsamente rilevante il ricorso alle tecniche del freddo.

Il raggruppamento dei prodotti a seconda della temperatura introduce una logica notevolmente diversa che si traduce, fra le altre cose, al ricorso a consegne in camion multiprodotto. Più in generale, le piattaforme logistiche rivestono oggi un ruolo chiave nell'aggiustamento delle strategie di produzione e di commercializzazione di massa delle imprese industriali che fabbricano prodotti alimentari freschi e delle esigenze delle imprese di distribuzione. La diffusione del passaggio attraverso le piattaforme risponde simultaneamente alla ricerca di economie di scala più importanti e ai bisogni di continuità dei flussi e di flessibilità dei distributori. Nei prodotti deperibili, queste piattaforme rivestono ugualmente un ruolo essenziale nelle strategie di differenziazione dei prodotti e in quelle basate sulla ricerca della loro qualità e della loro freschezza.

ICT FRA LE PREOCCUPAZIONI MAGGIORI DELLE IMPRESE ALIMENTARI

La crisi economica iniziata nel 2009 ha fatto saltare obiettivi e strategie pianificate ma è certamente vero che questo secondo decennio duemila è fortemente caratterizzato dall'adeguamento tecnologico dei processi in un'ottica di supply chain management, legando cioè le attività di vendita con quelle di previsione e di gestione delle scorte.

Va detto che già nell'indagine ISMEA del 2006, a fianco al tema dell'outsourcing logistico e della preparazione degli ordini, apparivano come prioritarie le questioni legate all'Information Technology, dalla gestione della rintracciabilità alla gestione degli ordini. Oggi le problematiche sono quelle più vicine alle relazioni fra imprese, all'interscambio elettronico dei dati fra le aziende: temi di supply chain management, appunto.

Le aziende alimentari stanno ponendo sul tema della gestione delle informazioni un'attenzione massima ma sarebbe importante distinguere tra azioni finalizzate, da un lato, a recuperi di efficienza (gestione scorte e previsioni) o a vincoli commerciali e normativi (rintracciabilità) e, dall'altro, all'aumento della competitività attraverso nuove opportunità di sviluppo e di crescita.

Nelle pagine seguenti dell'indagine ISMEA si cercherà di dare risposta a questo quesito. Di fatto, alcune precedenti indagini sul settore alimentare ha messo in evidenza in modo chiaro la maggiore propensione delle aziende al primo obiettivo (efficienza) di pari passo con una maggiore trascuratezza del secondo punto (la competitività).

La questione non è di poco conto perché sposta il problema sull'effettivo valore aggiunto che possono avere i cambiamenti organizzativi e tecnologici nelle imprese. In altre parole, quello che solo dieci anni fa poteva sembrare un obiettivo strategico in sé (la diffusione delle nuove tecnologie informatiche), oggi diventa un risultato in buona parte ottenuto ma un'analisi più approfondita metterebbe in evidenza diversi gradi di "portata" e di impatto di questi cambiamenti introdotti nei sistemi aziendali.

Affrontando ad esempio il tema della rintracciabilità, va segnalato che disporre di un sistema documentale (nel rispetto dei dettami del Regolamento 178) non implica affatto che ne sia garantita la completa gestione informatica (raccolta dati, identificazione, archiviazione, elaborazione) ed ancora, l'informatica non garantisce di per sé la gestione ottimale dei ritiri in presenza di allerte rapide, se non sono stati totalmente garantiti i passaggi delle informazioni lungo la supply chain.

Ma siccome la gestione della supply chain e l'integrazione di tutti i suoi passaggi non sono solo questioni informatiche ma sono anche "questioni" organizzative, ecco che si torna facilmente al punto di partenza, o alla questione base della logistica e del supply chain management: è cresciuta o non è cresciuta la collaborazione fra aziende lungo la supply chain? La collaborazione (partnership, integrazione che dir si voglia) è la *conditio sine qua non* di ogni processo innovativo e quindi di crescita. Senza la collaborazione le informazioni "non passano" lungo gli anelli della supply chain al di là del livello tecnologico raggiunto. È questo il punto dolente dei sistemi organizzativi industriali che frena (o rallenta) la forza propulsiva di ogni innovazione e di ogni cambiamento.

Non è facile uscire da questo *empasse*, un modo (indicato dalle analisi teoriche basate sugli studi di caso) potrebbe essere quello della condivisione degli obiettivi per tutti gli attori della supply chain e della conseguente suddivisione dei benefici fra di essi. Ancora una volta è la logistica che offre i migliori margini di realizzazione e di condivisione: riduzione dei livelli di scorta, miglioramento delle previsioni, gestione efficiente del lead time sono i tre elementi chiave attraverso i quali i vantaggi della razionalizzazione sono più visibili, concreti, misurabili. Ed è verso queste tre direzioni che è necessario andare.

Parlando di agroalimentare obbliga a concludere queste riflessioni con un'ulteriore postilla: le prassi collaborative possono essere più facilmente introdotte e sviluppate in condizioni di "pari dignità" fra clienti e fornitori. Questo, nell'agroalimentare, è un po' più difficile da raggiungere rispetto ad altri settori produttivi allorché il settore agricolo ed agroindustriale risentono maggiormente del loro "nanismo" strutturale e dei più penalizzanti rapporti di forza nei confronti della distribuzione moderna, ormai l'interlocutore privilegiato di ogni supply chain. Forse è per questo che il ruolo delle policies regolamentative ha ancora uno spazio strategico importante per l'intero sistema agroalimentare.

Box 1.2: Terminologia

- LA LOGISTICA si occupa della gestione dei flussi, sia fisici che informativi, dal punto di origine fino alla consegna al consumatore finale ed ha l'obiettivo di pianificare e gestire al meglio queste attività di servizio, in modo efficiente ed efficace, al fine di soddisfare e di rispondere al meglio alle richieste del cliente. Essa riguarda quindi diverse attività con diversi gradi crescenti di servizio, dai trasporti e pianificazione dei carichi alla gestione del magazzino e delle scorte, dalla preparazione e dalla gestione degli ordini al supporto della loro pianificazione, fino ai servizi di fatturazione e di previsione.
- L'operatore logistico o 3PL è il soggetto terzo che svolge il servizio per conto del cliente, che a sua volta può essere sia un attore della catena a monte (produttore o fornitore) sia un cliente a valle (distributore, dettagliante). La sigla 3PL, operatore logistico di terza parte, è un modo generico e internazionalmente utilizzato per intendere l'operatore logistico, anche se di fatto viene accostato a quegli operatori più evoluti e

capaci di offrire molti servizi logistici ad alto valore in aggiunta ai classici (e standard) trasporti.

- L'OUTSOURCING logistico (che letteralmente indica l'esternalizzazione di attività precedentemente svolte dalle aziende al loro interno o con personale proprio) è di fatto la logistica gestita da operatori terzi, pagati dai loro clienti in funzione delle loro prestazioni di servizio.
- La SUPPLY CHAIN è un modo più corretto di definire la classica "filiera" o i "canali commerciali" perché di fatto li rappresenta tutti e va oltre. La supply chain, infatti, è l'insieme di tutte le attività e di tutti gli attori (rappresentati come "anelli" di una catena) impegnati nelle tre fondamentali fasi di gestione di un prodotto – produzione, commercializzazione, distribuzione – prima della sua messa sul mercato a disposizione del consumatore finale. Da qui l'idea di "catena dell'offerta".
- Il Canale COMMERCIALE è un sottoinsieme della supply chain e racchiude gli attori coinvolti nelle relazioni commerciali e relativi passaggi nei quali, per definizione, la merce cambia di proprietà (quindi produttori, grossisti vari, dettaglianti, ecc.). Va sottolineato che il cambio di proprietà non implica necessariamente lo spostamento fisico della merce, che viene invece contemplato nel canale logistico.
- Il canale LOGISTICO è l'insieme degli attori coinvolti nella gestione distributiva delle merci, sia che si muovano autonomamente (di volta in volta assoldati dagli operatori commerciali) sia che siano coordinati da un 3PL unico lungo tutta la catena logistica. Nel canale logistico la merce si sposta ma, simmetricamente con quello detto sopra, non necessariamente cambia di proprietà.
- Il canale CORTO, il canale LUNGO ed gli altri posizionamenti intermedi definiscono la "numerosità" degli attori coinvolti lungo la supply chain, che possono essere relativamente pochi (canale corto, o breve) oppure molti (canale lungo). Occorre però distinguere con grande chiarezza se si stia parlando di canale commerciale o di canale logistico. Un canale commerciale CORTO (un fornitore e un cliente finale, generalmente è il caso della GDO) può anche implicare una catena logistica LUNGA (molti operatori di trasporto impegnati nello spostamento fisico della merce verso il mercato finale di vendita al consumatore).
- Il SUPPLY CHAIN MANAGEMENT analizza di conseguenza le relazioni, verticali ed orizzontali, fra tutti questi attori, suggerendo soluzioni ottimali basate sulla collaborazione e sul partenariato. I fatti di questi ultimi trenta anni confermano l'importanza decisiva delle relazioni collaborative fra clienti e fornitori e fra prestatori di servizio logistico ed i loro clienti produttori o distributori, finalizzate alla riduzione dei costi logistici e commerciali.

2. Le problematiche della logistica in alcune filiere agroalimentari: i risultati di un'indagine su un campione di operatori

2.1. Obiettivi e metodologia di indagine

Con l'obiettivo di fornire un supporto alle politiche pubbliche (Stato e regioni) ed elaborare proposte, indicazioni e raccomandazioni per il sistema agroalimentare italiano, è stata svolta un'indagine sulla logistica presso 240 operatori che rappresentano la normalità per dimensione operativa e per tipologia di organizzazione.

La complessità delle filiere agroalimentari ha portato a scegliere sei filiere prodotte su cui focalizzare l'attenzione, ovvero:

- kiwi;
- agrumi;
- Parmigiano Reggiano;
- Prosciutto di Parma;
- olio di oliva extravergine;
- vino.

Nell'ambito delle sei filiere, è stata presa in considerazione la fase della produzione e della commercializzazione all'ingrosso (o altre fasi strettamente legate alla fase di produzione a seconda della filiera), intervistando i principali attori economici che rappresentano la domanda logistica e che si muovono lungo la supply chain alimentare.

Le finalità dell'indagine sono state le seguenti:

- ricostruzione dei passaggi commerciali a monte e a valle;
- analisi dei flussi e dei meccanismi di funzionamento della logistica in entrata e in uscita, nonché della logistica interna (trasporti tra stabilimenti, gestione del magazzino e delle operazioni di confezionamento, ecc.);
- analisi delle principali difficoltà incontrate in riferimento alle problematiche logistiche e commerciali e studio delle attese relative a innovazioni e modificazioni in riferimento alle suddette problematiche;
- studio delle strategie attuate o in progetto per quanto riguarda l'esternalizzazione di funzioni logistiche e commerciali;
- analisi delle opinioni e degli atteggiamenti in riferimento a possibili soluzioni innovative, come aggregazioni e partnership a monte e a valle, accorciamento/razionalizzazione dei canali logistici e commerciali.

In relazione alle finalità dell'indagine, alla complessità organizzativa di ciascuna filiera e al

livello di eterogeneità che caratterizza la compagine degli operatori, le 240 interviste sono state così suddivise:

- 30 interviste nell'ambito della filiera del kiwi, realizzate a:
 - o organizzazioni di produttori, cooperative di produttori, singoli produttori che fungono anche da grossisti/intermediari;
 - o importatori/grossisti/esportatori/operatori dei mercati all'ingrosso;
- 30 interviste nell'ambito della filiera degli agrumi, realizzate a:
 - o organizzazioni di produttori, cooperative di produttori, singoli produttori che fungono anche da grossisti/intermediari;
 - o importatori/grossisti/operatori dei mercati all'ingrosso;
- 40 interviste nell'ambito della filiera del Parmigiano Reggiano realizzate a:
 - o produttori;
 - o stagionatori;
 - o trasformatori;
 - o consorzi di II grado;
- 35 interviste nell'ambito della filiera del Prosciutto di Parma, realizzate a:
 - o aziende monoprodotto (sia integrate che non integrate a monte);
 - o aziende con un'ampia gamma (sia integrate che non integrate a monte);
- 50 interviste nell'ambito della filiera dell'olio di oliva extravergine, realizzate a:
 - o frantoi (cooperativi e non);
 - o grandi industrie/imbottiglieri/grossisti;
- 55 interviste nell'ambito della filiera del vino, realizzate a:
 - o piccoli produttori (che vinificano e che di solito confezionano ma che possono vendere anche vino sfuso);
 - o cooperative/cantine sociali (che vendono vino sfuso e/o confezionato e che non fanno parte di consorzi, in quanto commercializzano da sole);
 - o grandi industrie (che vinificano uve di vigneti di proprietà o in affitto e/o uva acquistata da terzi e confezionano, operando in più regioni);
 - o consorzi di secondo grado (che confezionano e/o commercializzano).

Una volta individuata la tipologia di operatori da intervistare, è stata realizzata una fase preliminare all'indagine estensiva vera e propria, attraverso la realizzazione di 30 colloqui destrutturati distribuiti nelle diverse filiere, al fine di:

- individuare correttamente gli items da sottoporre all'intervistato;

-
- identificare le difficoltà di comprensione e di comunicazione tra intervistatore e intervistato;
 - codificare opportunamente le risposte a domande strutturate o semistrutturate;
 - verificare il livello di collaborazione e di competenza di base dei possibili intervistati.

Successivamente sono stati progettati, definiti e testati i questionari da sottoporre agli intervistati (sei questionari per sei filiere prodotte). Ogni questionario, composto da più sezioni, è semistrutturato e contiene un numero di domande comprese tra 110 e 160 domande (di cui buona parte aperte).

Le 240 interviste sono state realizzate con la modalità *face to face*. Terminata l'indagine sul campo, si è passati all'elaborazione dei risultati e la numerosità campionaria scelta ha consentito di effettuare delle valutazioni quantitative e statistiche a livello di campione complessivo e a livello di singola filiera.

Nei paragrafi successivi sono riportati i risultati principali dell'indagine, mettendo a confronto quanto emerso tra le sei filiere prodotte, nonché le problematiche logistiche individuate in ciascuna filiera, attraverso un'elaborazione dettagliata dei risultati emersi durante l'indagine.

Nell'ultimo paragrafo del capitolo, invece, si sono riportati i risultati di una indagine di tipo estensivo, svolta per mezzo di interviste telefoniche a un campione di 1300 operatori dell'industria alimentare italiana.

2.2. I risultati principali

2.2.1. I trasporti in entrata

Le difficoltà incontrate

Le principali difficoltà che le aziende incontrano per i trasporti in entrata fanno riferimento a diverse aree:

- problemi relativi alla tempistica: difficoltà di far conciliare i tempi di raccolta con i tempi di ritiro; il fatto che per esempio per determinati prodotti il raggiungimento del punto di maturazione arriva in contemporanea per tutti i produttori, determinando un picco di trasporti; la difficoltà di rispettare le tempistiche anche a causa di eventuali ritardi nella programmazione dei ritiri;
- fattori relativi alla qualità ed alla gestione della catena del freddo: la gestione delle temperature di trasporto, il mantenimento degli standard qualitativi durante l'intero trasporto, il reperimento di trasportatori con un buon rapporto servizio/prezzo;
- problemi relativi alle attrezzature: impossibilità o mancanza di strumenti per pallettizzare il raccolto, presenza di aziende fornitrici piccole e non attrezzate alla movimentazione di pallet con muletti o transpallet, difficoltà di trovare autolavaggi idonei alla sanificazione e alla pulizia delle autobotti (con le relative certificazioni);
- variabili economiche: il costo del trasporto, soprattutto in rapporto a piccole quantità coinvolte, l'elevata incidenza del costo del gasolio, problemi nel fare contratti a lungo

termine che, secondo gli intervistati, sono fortemente derivati dalla volatilità dei prezzi del carburante;

- problemi relativi ai disagi conseguenti le difficili condizioni meteo quando queste si verificano: il maltempo può prolungare in modo significativo i tempi di consegna della merce, soprattutto per le provenienze dall'estero;
- aspetti riguardanti la viabilità: le condizioni delle strade, la carenza di infrastrutture stradali adeguate, le limitazioni negli orari di trasporto legate alla normativa (legge 127/2011) con l'impossibilità, ad esempio, di viaggiare la domenica.

Una discreta parte delle aziende, comunque, non ha posto in evidenza particolari difficoltà o problemi, grazie anche alla buona offerta e all'abbondante concorrenza nel settore dei terzisti, o più semplicemente perché le distanze sono brevi, quando le aziende utilizzano materie prime locali. C'è, quindi, una correlazione seppur parziale tra aziende che hanno rilevato pochi problemi e le brevi distanze che esse debbano percorrere (sia nel caso di materie prime locali sia nel caso di brevi segmenti di trasporto).

I soggetti che si fanno carico del costo e il ricorso all'outsourcing

L'indagine ha affrontato i cosiddetti "termini di resa" del trasporto, che la nomenclatura internazionale INCOTERMS identifica in numero di tredici. Tuttavia, per semplicità, le questioni sono riconducibili all'alternativa/dicotomia fra:

- resa cosiddetta "franco/partenza" (F/P), quando le responsabilità di chi invia la merce (fornitore) finiscono fuori dal cancello dell'azienda (l'espressione internazionale è appunto EXW = Ex works) ed il trasporto è quindi pagato dal cliente, ossia chi riceve la merce;
- resa cosiddetta "franco/destino" (F/D), quando, al contrario, il fornitore assume gli oneri e quindi anche i costi di trasporto fino alla consegna delle merci a casa del cliente.

Per i flussi in entrata, dall'indagine ISMEA emerge una maggiore diffusione del sistema franco/destino, nel caso dell'entrata di materie prime, rispetto al trasporto di prodotti lavorati.

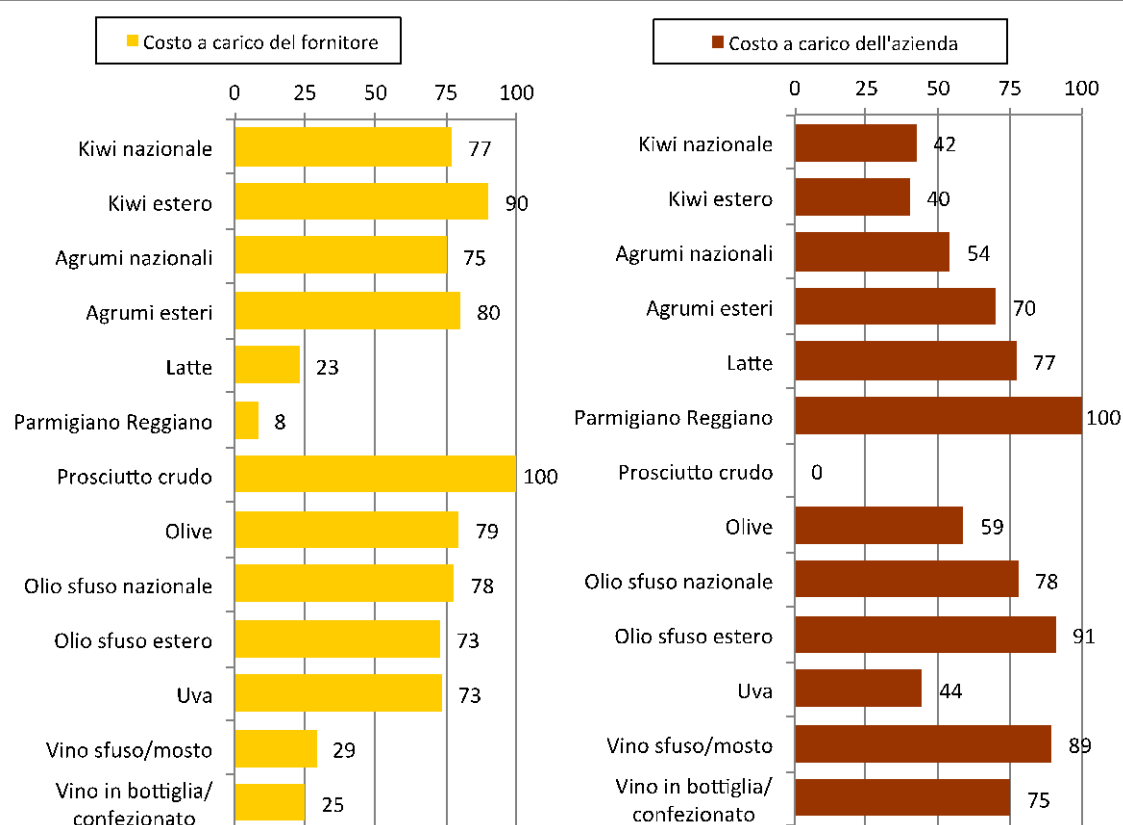
La prevalenza del fornitore, nel ruolo di soggetto che si fa carico del costo del trasporto (F/D quindi), si verifica soprattutto per l'uva, le olive, il kiwi e gli agrumi di provenienza sia nazionale sia estera, oltre che per il prosciutto crudo; una più accentuata prevalenza di costi a carico dell'azienda (F/P) si riscontra invece per il vino sfuso e in bottiglia, per l'olio sfuso di provenienza estera, per il Parmigiano Reggiano e per il latte. Da segnalare che tra le aziende del campione che acquistano prosciutto crudo, in nessun caso il costo di trasporto è stato dichiarato a carico dell'azienda.

Quando il costo è a carico dell'azienda, in genere, si osserva una maggiore diffusione dell'impiego di mezzi aziendali nel caso del trasporto delle materie prime, rispetto ai prodotti lavorati, ma non se la provenienza è estera.

In modo più specifico, il ricorso all'outsourcing si concretizza maggiormente nel caso del kiwi e dell'olio sfuso di provenienza nazionale, del Parmigiano Reggiano, del vino (sia sfuso che confezionato); l'utilizzo di terzisti è il sistema esclusivo per agrumi, kiwi e olio sfuso di provenienza estera. Un maggiore impiego di mezzi propri si verifica invece per uva, olive e latte.

In alcuni casi, ci si affida ai terzisti anche perché gli operatori che effettuano i trasporti si occupano pure della raccolta della materia prima (magari meccanica) e del suo carico sul mezzo: è il caso delle olive e dell'uva. Per altre aziende, il ricorso a operatori esterni avviene perché altrimenti occorrerebbero molti mezzi aziendali per la forte concentrazione stagionale dei trasporti.

Figura 2.1 – Trasporti in entrata: soggetti che si fanno carico del costo del trasporto fra fornitore (F/D) e azienda (F/P) (% aziende intervistate)*



* Domanda a risposta multipla. Fonte: Ismea

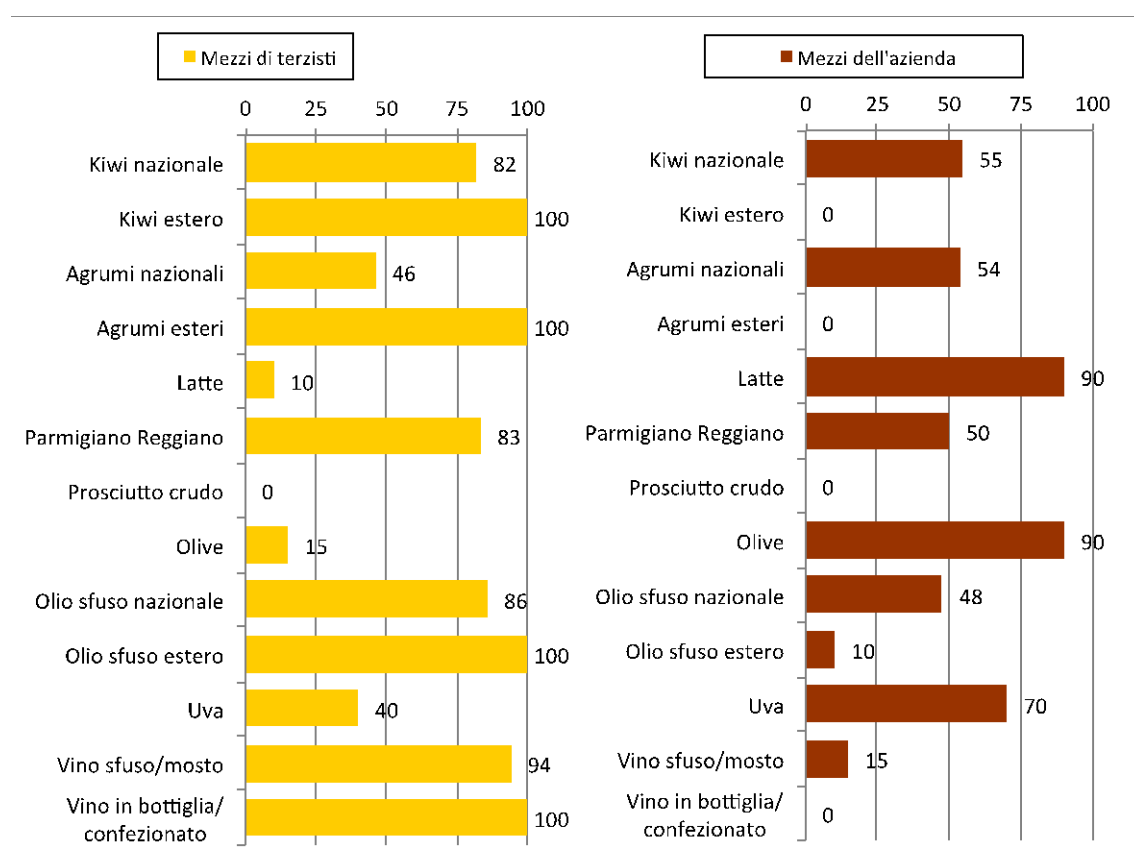
I principali vantaggi legati alla scelta di ricorrere a imprese di trasporto riguardano:

- i mezzi: potersi avvalere di un operatore con mezzi specializzati, una maggiore capacità di mezzi disponibili, l'impiego di mezzi più moderni, quasi mai alla portata economica delle aziende di produzione;
- la flessibilità: la migliore reattività alle variazioni dei volumi da trasportare, l'elasticità operativa;
- l'aspetto economico: i costi inferiori (anche per la possibilità che hanno i trasportatori terzi di effettuare un viaggio di ritorno con un altro carico), la preferenza verso i costi variabili rispetto ai costi fissi;
- l'assenza di immobilizzo di capitali investiti in mezzi di trasporto, l'assenza di preoccupazioni legate ai mezzi e alla gestione degli autisti;
- la conoscenza dei territori da parte del terzisti e la sua specializzazione sul servizio.

Alcuni hanno sottolineato che avere un mezzo aziendale sarebbe inopportuno, data la ridotta numerosità dei trasporti di questo genere e il loro carattere saltuario; dover gestire grossi quantitativi per periodi brevi non rende conveniente all'azienda investire in un parco mezzi che risulterebbe sottoutilizzato.

In alcuni casi, si impiega il mezzo aziendale per piccoli quantitativi, mentre per quelli più impegnativi si ricorre a un trasportatore; oppure, si utilizzano i terzisti per le tratte più lunghe o quando i mezzi aziendali sono impegnati.

Figura 2.2 – Trasporti in entrata: mezzi impiegati, quando il costo è a carico dell'azienda
(% aziende intervistate)*



* Domanda a risposta multipla. Fonte: Ismea

Al contrario, chi opta per la gestione diretta ha citato come principali motivazioni della scelta:

- l'autonomia nel gestire i ritiri (avere il mezzo sempre a propria disposizione favorisce un'organizzazione ottimale del lavoro, dato che per esempio la raccolta è soggetta a imprevisti), gli orari flessibili (possibilità di operare senza particolari vincoli di orario, in funzione del lavoro sul campo e senza dover sottostare alle tempistiche di altri), la versatilità dei mezzi;
- la sicurezza di avere un trasporto di qualità, svolto da operatori che hanno cura del prodotto, la possibilità di contare su risorse umane interne più gestibili, professionali e affidabili (sono emerse carenze riguardo ai terzisti nel rapporto con i fornitori, mentre è stato evidenziato il know how acquisito dagli autisti dell'azienda nel tempo);

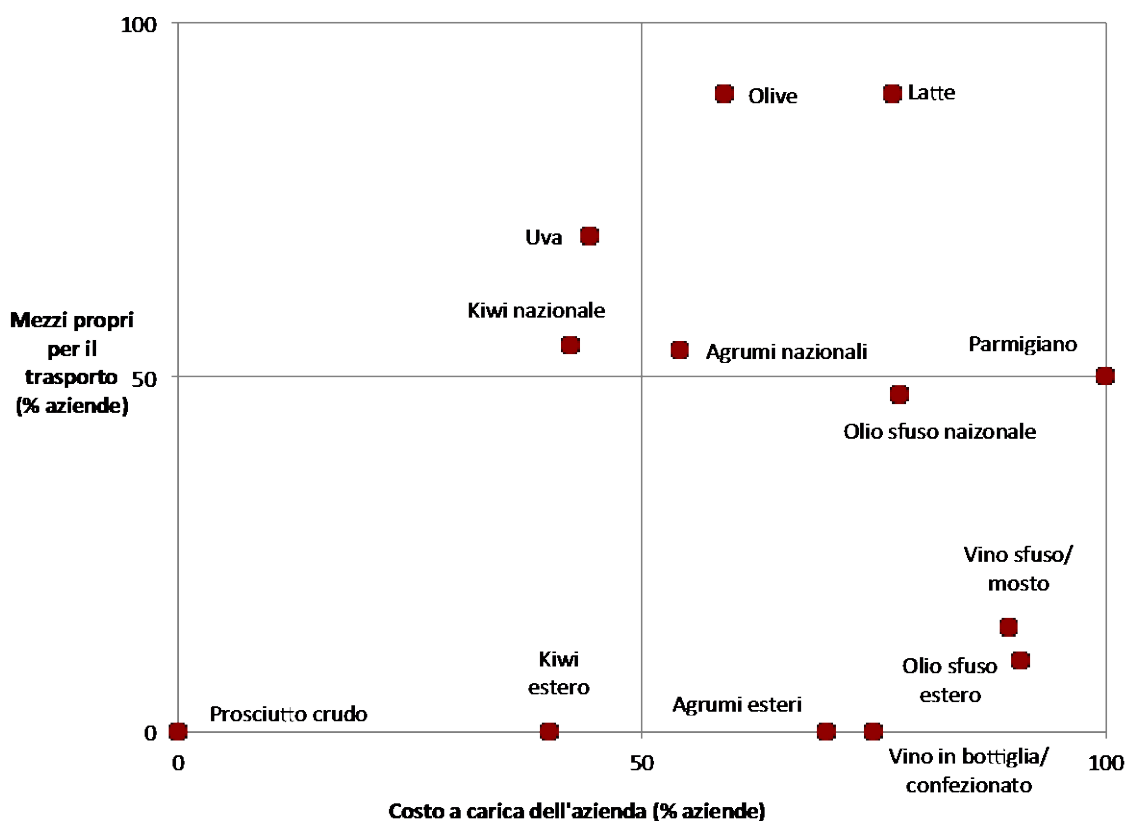
- un maggiore controllo sulla qualità di queste attività;
- la convenienza economica;
- la presenza di mezzi di proprietà idonei per questo servizio, la presenza di personale a disposizione per questa attività.

Incrociando le due variabili analizzate (soggetto che si fa carico del costo e ricorso o meno all'outsourcing), si nota che le materie prime vere e proprie per la trasformazione industriale, come uva, latte e olive, vedono quote tendenzialmente più ridotte di casi in cui il costo è a carico dell'azienda acquirente, a cui si affianca un elevato impiego di mezzi propri, ovviamente nei casi in cui è l'azienda a farsi carico dei costi di trasporto.

Il contrario si verifica per alcuni dei prodotti in entrata che possono essere considerati semilavorati per ulteriori trasformazioni (vino sfuso e olio sfuso di provenienza estera), caratterizzati da un'elevata incidenza di costi a carico dell'azienda acquirente (franco/partenza), parallelamente a una forte propensione al ricorso all'outsourcing.

Analizzando la correlazione fra queste due variabili, si nota comunque una discreta dispersione e variabilità di situazioni.

Figura 2.3 – Trasporti in entrata: posizionamento dei prodotti in base alla % di aziende che hanno a carico proprio il costo del trasporto e alla % di aziende che impiegano mezzi propri per il trasporto



Fonte: Ismea

I criteri di selezione dei terzisti

I principali criteri di selezione dei terzisti consistono soprattutto nei seguenti aspetti:

- garanzie di discrezione e riservatezza;
- affidabilità, efficienza, competenza, professionalità, serietà dei trasportatori;
- dotazione di un'adeguata disponibilità di mezzi idonei e in buone condizioni igieniche (per esempio, cisterne in acciaio inox coibentate, con isolamento termico e possibilmente nuove, mezzi adeguati per capacità di carico o per trasporto di bins);
- certificazione dei mezzi, possesso dei requisiti sanitari, produzione della corretta documentazione per il trasporto alimentare, rispetto delle normative ISO e delle prescrizioni HACCP;
- costi adeguati;
- assicurazione contro i furti o i danni alla merce;
- puntualità, rispetto delle tempistiche, flessibilità relativamente agli orari, rapidità nel servizio.

Qualche intervistato ha sottolineato che, non essendo vasta la scelta, il criterio principale è quello della disponibilità immediata al momento dell'esigenza.

Il livello di soddisfazione e i cambiamenti di scelta

Il livello di soddisfazione relativa agli operatori logistici è sostanzialmente buono (questo aspetto sembra collegato in certe filiere anche alla brevità dei tragitti da compiere, come nel caso dell'uva), e non si prospettano per l'immediato futuro modificazioni di rilievo rispetto alle scelte compiute in materia di trasporti in entrata. D'altra parte, è stato affermato, si è raggiunto un buon equilibrio che soddisfa le esigenze aziendali.

In certi casi, è stato sostenuto, non ci sono alternative ragionevoli (per esempio, per via delle quantità limitate) o non si intendono realizzare immobilizzazioni di capitale.

L'importanza dei costi e della qualità

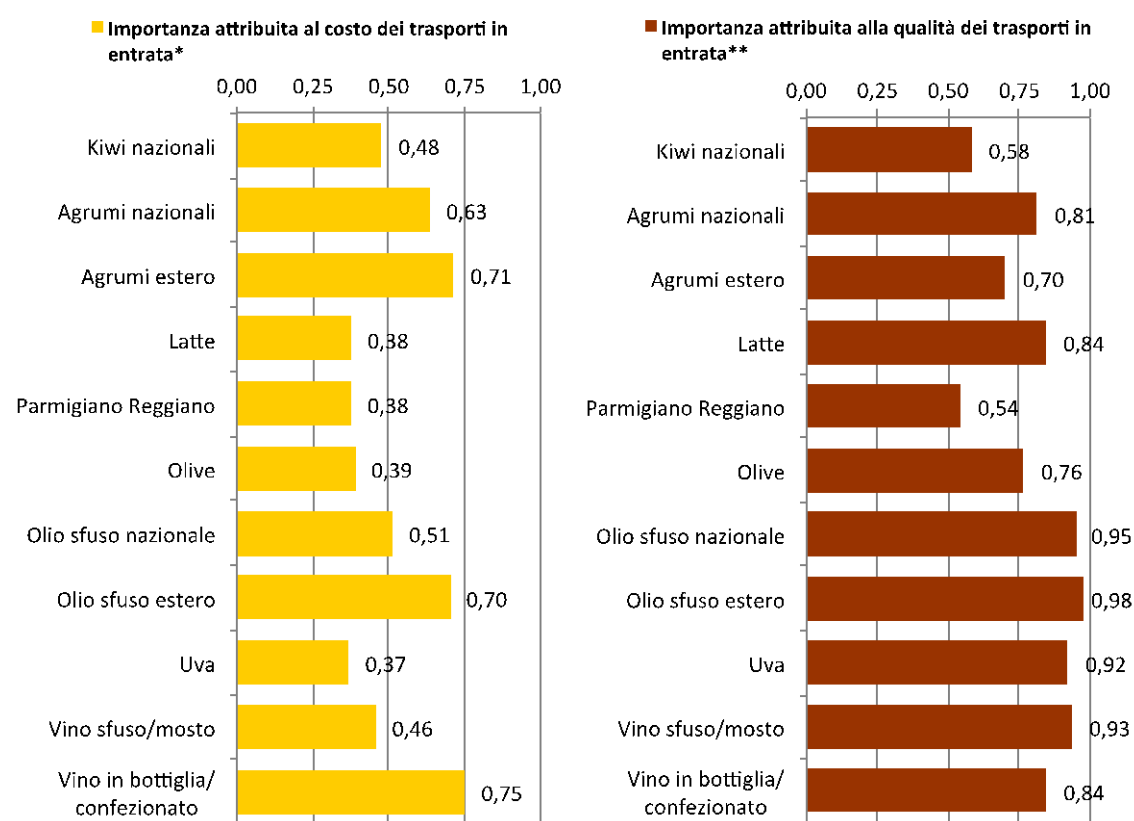
L'importanza attribuita al costo dei trasporti in entrata, ricondotta attraverso un'opportuna rielaborazione delle risposte fornite a un indice sintetico compreso tra zero (minima importanza) e uno (massima importanza), risulta sempre inferiore all'importanza attribuita alla qualità, ossia alle modalità e alla cura con cui vengono realizzati questi trasporti.

Per quanto riguarda la rilevanza dei costi di trasporto, i prodotti che manifestano l'indice più elevato sono il vino in bottiglia, gli agrumi e l'olio sfuso di provenienza estera (si tratta peraltro di prodotti piuttosto diversi tra loro in base al giudizio sull'importanza della qualità dei trasporti). Il contrario avviene per le materie prime che tendenzialmente provengono da basi più vicine, come uva, olive, latte; a questi si aggiunge il Parmigiano Reggiano, probabilmente in virtù del suo alto valore unitario, che rende scarsa l'incidenza del costo di trasporto sul prezzo di acquisto.

Approfondendo la tematica dell'importanza della qualità di questi trasporti, da un lato emerge una semplicità di gestione rispetto ad altre fasi della filiera: in molti casi, tra i campi e gli stabilimenti la distanza è ridotta; a ciò si aggiunge il fatto che, per kiwi e agrumi, ossia prodotti

invernali, la conservazione durante il trasporto spesso viene garantita dalla temperatura atmosferica senza necessità di celle frigorifere. Dall'altro, è stato affermato che occorre comunque prestare attenzione allo shock termico che possono subire i mezzi, e che il prodotto deve essere ben movimentato e pallettizzato per evitare danneggiamenti. Anche le cisterne devono essere in buono stato di manutenzione, ben pulite e fatte viaggiare possibilmente piene, per evitare troppi ondeggiamenti al loro interno.

Figura 2.4 – Livello di importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti in entrata (range 0-1)



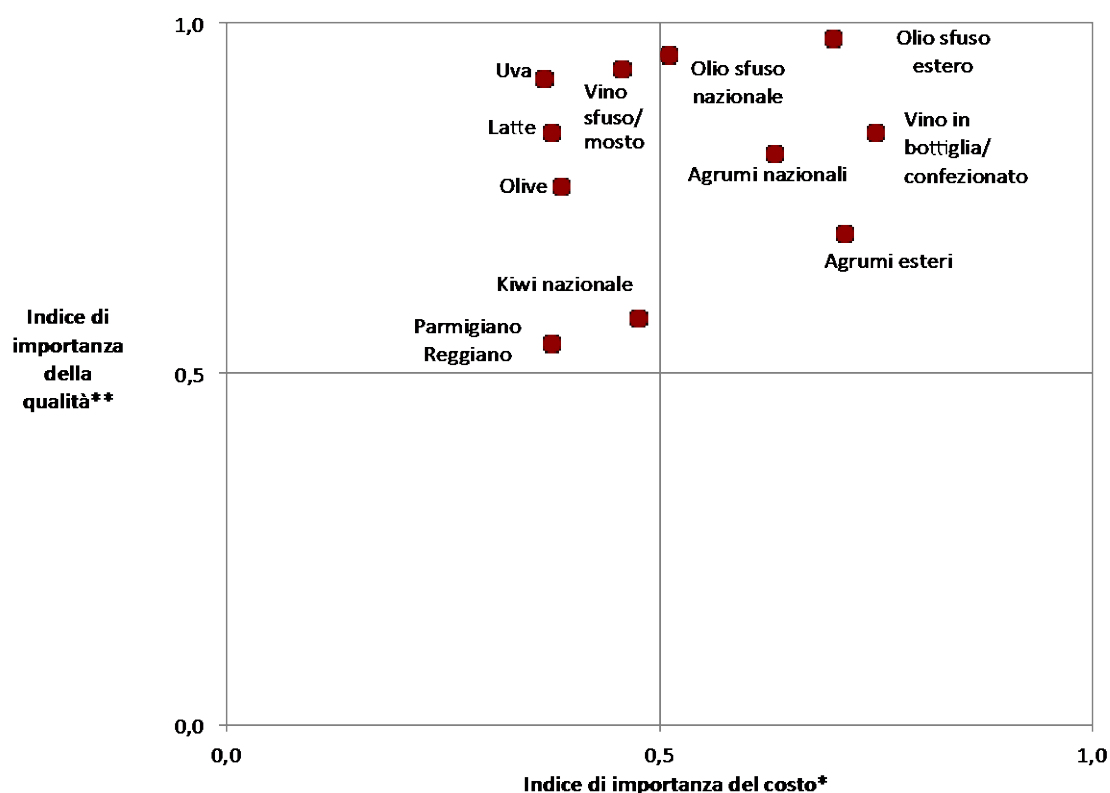
* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P. ** Base: totale aziende intervistate. Fonte: Ismea

L'importanza attribuita alla qualità dei trasporti assume valori più elevati in corrispondenza dell'uva, del vino sfuso e dell'olio sfuso. La qualità dei trasporti è importante anche per il latte e il vino in bottiglia/confezionato. L'opposto si verifica per il Parmigiano Reggiano (prodotto finito che, essendo in forme, risente in misura inferiore delle problematiche dei trasporti) e per il kiwi.

Nel caso dell'uva, sono stati sottolineati alcuni aspetti specifici:

- è importante la tempistica della consegna, il fatto cioè che l'uva sia consegnata appena raccolta; il trasporto è quindi funzionale per ridurre al minimo il tempo intercorrente fra raccolta e inizio della lavorazione;
- importante è anche saper programmare gli arrivi per essere pronti nella lavorazione;
- occorre poi utilizzare mezzi adeguati e assolutamente puliti.

Figura 2.5 - Trasporti in entrata: posizionamento dei prodotti in base all'importanza attribuita al costo e all'importanza attribuita alla qualità (range 0-1)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P. ** Base: totale aziende intervistate. Fonte: Ismea

2.2.2. I trasporti in uscita sul mercato interno

Le difficoltà incontrate

I principali problemi che le aziende intervistate si trovano a fronteggiare per questi trasporti sono riassumibili in sei differenti tipologie:

- fattori di costo: la necessità di quantità minime per avere costi competitivi, i maggiori costi legati ai trasporti refrigerati in certe filiere, l'aumento costante delle tariffe dei trasportatori, la difficoltà a gestire al meglio gli ordini piccoli e frequenti, soprattutto nel caso dei clienti Ho.re.ca.;
- salvaguardia del prodotto da ammanchi, rotture e furti: sono state raccolte critiche al modo di operare dei corrieri e dei trasportatori, che non sempre lavorano in modo appropriato prestando la dovuta attenzione all'integrità del prodotto; i costi assicurativi sono piuttosto pesanti e l'assicurazione non copre il valore del prodotto (nel vino, per esempio, l'assicurazione rimborsa una cifra nettamente inferiore al valore complessivo, ovvero il 60% per i vini di fascia medio-bassa, il 20% nel caso dei vini pregiati);

- gestione delle temperature: mantenere la catena del freddo può essere difficile soprattutto d'estate, si hanno difficoltà nel trovare chi realizza efficacemente i controlli relativi alla catena del freddo, con il riscontro dello scontrino delle temperature;
- relazione fra corriere e cliente: è opinione degli intervistati che il rapporto fra trasportatore e cliente finale possa essere conflittuale, ed è reso peraltro complesso dal fatto che spesso più corrieri si occupano della stessa spedizione, passando il prodotto da un operatore all'altro;
- puntualità: difficoltà su tempistiche di consegna a causa di subappalti di trasporto; problemi nel far recapitare piccole quantità in zone difficili da raggiungere, disagiate o a traffico limitato; problematiche di viabilità; tempistiche allungate dalle norme sui tempi di guida degli autisti (legge 127/2011); consegne nei tempi richiesti dalla Gdo con tutti i problemi legati alle ore di fila necessarie per poter scaricare presso i Ce.Di.; finestre temporali di consegna limitate e tassative nel settore Ho.re.ca.;
- eccessiva frammentazione dei trasportatori (bisogna avvalersi di più operatori per trovare la giusta soluzione per ogni territorio).

In alcune filiere, le aziende che hanno evidenziato difficoltà sono state numericamente scarse; per esempio, relativamente al vino sfuso. In altri settori, come gli agrumi, la grande maggioranza delle aziende ha sottolineato problemi.

I rapporti con la Gdo

Nei rapporti con la Gdo, i principali problemi sottolineati, per quanto riguarda le consegne e la logistica in generale, fanno riferimento a:

- ridotti lead time: tempi stretti di consegna e ricorso eccessivo agli ordini in emergenza sono tutti elementi molto frequenti che non consentono al corriere di fare groupage efficiente e che costringono a preparare i carichi in poco tempo; gli ordini AxB (ordine emesso il giorno A per una consegna stabilita per il giorno B, successivo) impongono una reperibilità continua del prodotto che a volte obbliga a fare massa critica con prodotti in scorta presso centri logistici esterni;
- è complesso rispondere alle crescenti condizioni vincolanti espresse dalla Gdo: ordini troppo frazionati nei quantitativi, tempi e orari di consegna rigidi, tempi di attesa allo scarico per i trasportatori, con conseguenze sulle tariffe, correzioni dell'ordine in corso d'opera.

E' opinione degli intervistati che una parte di questi problemi sia riconducibile anche all'esternalizzazione di molti Ce.Di. In questo caso ci si riferisce certamente alle operazioni di handling e di carico e scarico e non certo alla gestione degli ordini che quasi mai viene esternalizzata da parte della distribuzione moderna.

Una quota importante di aziende (circa un quarto del totale, per esempio, nella filiera degli agrumi, un quinto per il vino confezionato) ha sostenuto di non incontrare nessun problema particolare. Qualche impresa ha anzi specificato che nei rapporti con la Gdo vi è una collaborazione che parte dal momento della coltivazione.

Per quanto riguarda la destinazione delle consegne, il grosso dei volumi in genere viene consegnato al Ce.Di., anche se qualche intervistato conferma di avere il numero più elevato di spedizioni direttamente al punto vendita. Alcuni di loro hanno poi specificato che queste consegne dirette avvengono per le insegne di dimensione più limitata, per le superette o i piccoli supermercati indipendenti, nelle aree vicine all'azienda oppure nel caso di iniziative promozionali. La scelta dell'azienda di consegnare la merce direttamente al negozio può essere

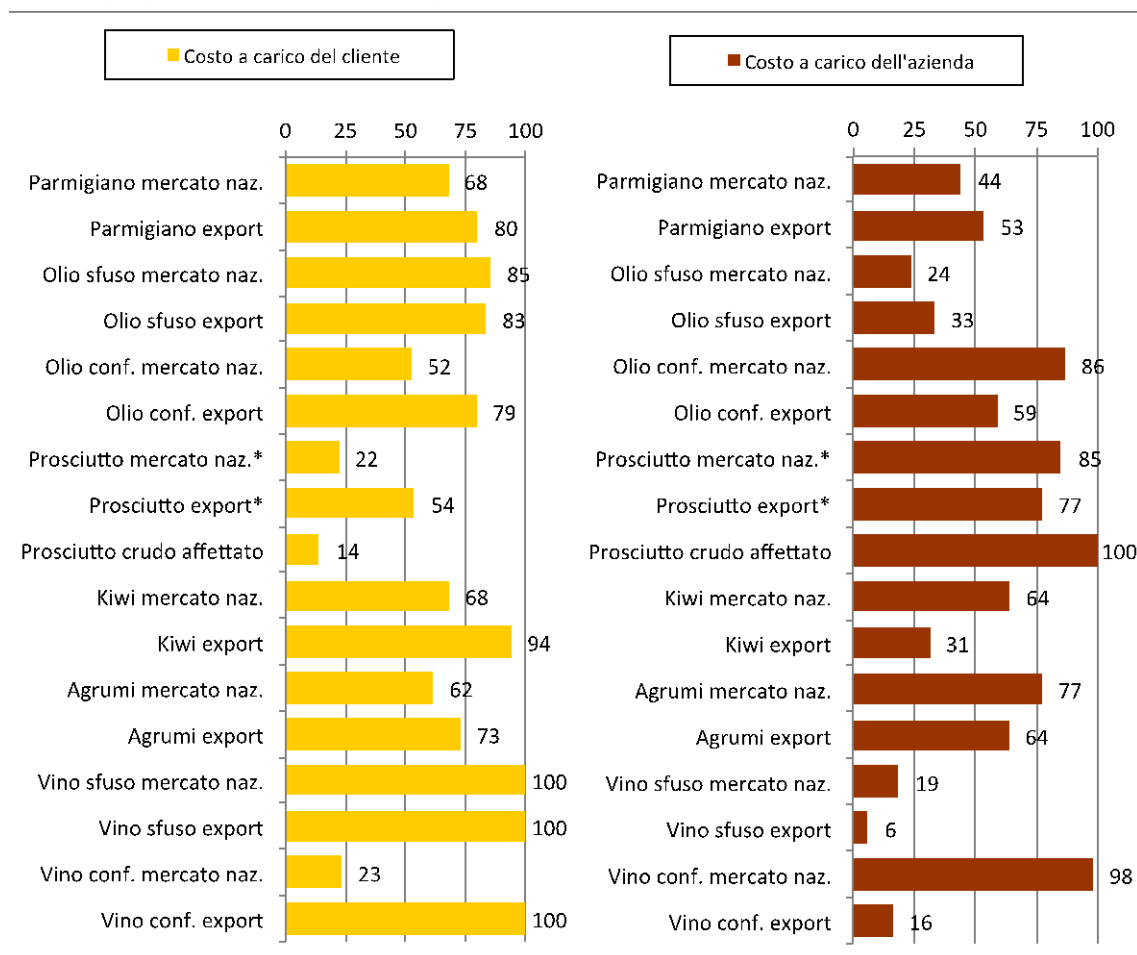
dettata anche dalla volontà di creare un rapporto collaborativo con il cliente al fine di personalizzare meglio la consegna.

I soggetti che si fanno carico del costo

In riferimento ai trasporti dei prodotti in uscita, destinati al territorio nazionale, alcuni settori si caratterizzano per una prevalenza di situazioni franco/destino (il trasporto e i relativi oneri sono a carico dell'azienda): sono soprattutto il vino e l'olio confezionato e il prosciutto crudo, sia intero che affettato.

La figura 2.6 evidenzia le modalità di trasporto prevalentemente utilizzate anche nel caso dell'export, confermando la cronica difficoltà di esportare franco/destino per i prodotti italiani. Le modalità di export rilevate, infatti, confermano la dominanza della modalità franco/partenza (che nella pratica degli INCOTERMS si traducono nelle modalità EX WORKS e FOB). Il motivo è semplice: i clienti esteri inviano più facilmente trasportatori di loro fiducia a cui affidano l'intera gestione del processo di importazione.

Figura 2.6 – Trasporti in uscita: soggetti che si fanno carico del costo, fra azienda (F/D) e cliente (F/P) (% aziende intervistate)**



* Crudo intero. ** Domande a risposta multipla. Fonte: Ismea

Nella figura 2.7, i valori positivi corrispondono a una superiorità della quota di trasporti in uscita a carico dell'azienda intervistata (franco/destino), rispetto all'analoga quota (sempre a carico azienda, ovvero franco/partenza) riferita però ai trasporti in entrata. Si sono ovviamente posti a confronto i prodotti in entrata e i corrispondenti prodotti in uscita, nell'ambito della

medesima filiera.

Nel settore del Parmigiano Reggiano, per esempio, il trasporto a carico dell'azienda è più frequente per il prodotto in entrata piuttosto che per quello in uscita. Diversa è la situazione nel caso del prosciutto crudo di Parma, dove le aziende tendono a farsi carico in misura ben più marcata dei trasporti in uscita, rispetto a quelli in entrata.

Più equilibrato è il contesto relativo alla filiera agrumi e kiwi, se si escludono i trasporti di provenienza nazionale confrontati ai trasporti in uscita destinati sempre al territorio italiano: l'azienda tende quindi a farsi carico più spesso del trasporto in uscita.

Nel caso del vino destinato all'estero (sia sfuso che confezionato) e del vino sfuso convogliato al mercato italiano, il costo a carico dell'azienda è molto più frequente nei trasporti in entrata, mentre il contrario si verifica per il vino confezionato destinato al mercato interno.

La superiorità del costo a carico dell'azienda per i trasporti in entrata rispetto a quelli in uscita è rilevabile pure per l'olio sfuso e per l'olio confezionato destinato al mercato italiano.

Figura 2.7 – Confronto tra quota di trasporti in entrata a carico dell'azienda (F/P) e quota di trasporti in uscita a carico dell'azienda (F/D) nell'ambito delle singole filiere*

		Prodotti in entrata												
		Latte	Parmi- giano	Olive	Olio sfuso naz.	Olio sfuso estero	Pro- sciutto crudo	Kiwi naz.	Kiwi estero	Agrumi naz.	Agrumi esteri	Uva	Vino sfuso / mosto	Vino in bott./ conf.
Prodotti in uscita	Parmigiano mercato naz.	-33	-56											
	Parmigiano export	-24	-47											
	Olio sfuso mercato naz.			-35	-54	-67								
	Olio sfuso export			-25	-44	-58								
	Olio conf. mercato naz.			28	9	-5								
	Olio conf. export			0	-19	-32								
	Prosciutto crudo intero mercato naz.						85							
	Prosciutto crudo intero export						77							
	Prosciutto crudo affettato						100							
	Kiwi mercato naz.							22	24					
	Kiwi export							-11	-9					
	Agrumi mercato naz.									23	7			
	Agrumi export									9	-6			
	Vino sfuso mercato naz.											-26	-71	-56
	Vino sfuso export											-38	-83	-69
Vino conf. mercato naz.											53	8	23	
Vino conf. export											-29	-74	-59	

* I valori esposti corrispondono alla differenza tra le due quote a carico dell'azienda: uscita – entrata (nell'ambito dello stesso settore); il colore rosa corrisponde a una superiorità evidente della quota dei trasporti in uscita a carico dell'azienda, rispetto a quelli in entrata, mentre il colore verde corrisponde alla situazione opposta. Il grigio corrisponde a una situazione prossima all'equilibrio. Fonte: Ismea

Il ricorso all'outsourcing

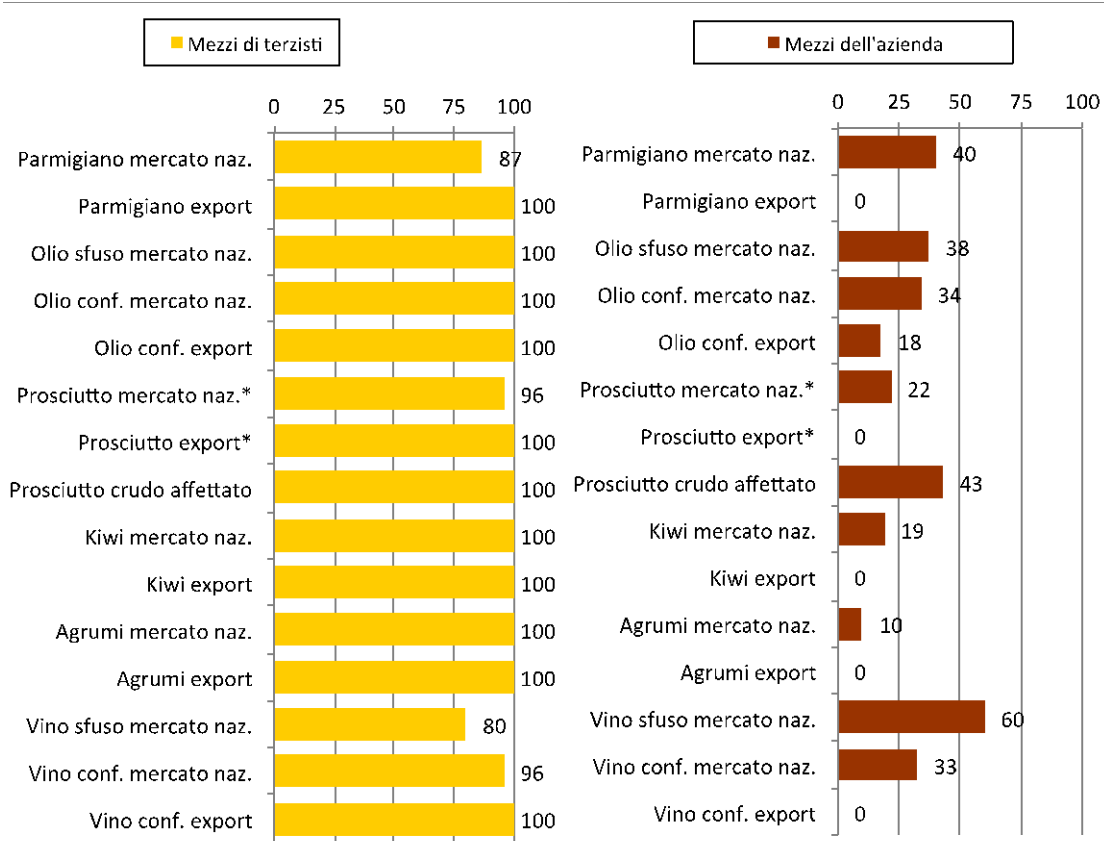
Per i trasporti dei prodotti in uscita in modalità franco/destino (con il costo a carico dell'azienda), il ricorso ai terzisti è in genere assolutamente predominante rispetto all'impiego di mezzi propri, ma alcuni prodotti mostrano una discreta propensione anche alla gestione diretta: oltre al prosciutto di Parma affettato, il vino sfuso, il Parmigiano e via via altri prodotti, tutti destinati al mercato interno. Se si considera l'export, il mezzo proprio è molto più infrequente, come si approfondirà più avanti.

In genere, i motivi che fanno propendere per la scelta dell'outsourcing sono:

- i volumi di acquisto unitario contenuti per una parte dei clienti;

- i tempi di consegna più veloci, la certezza della consegna con tempi stretti anche con colli piccoli;
- l'economicità (si raggiunge un'ottimizzazione dei trasporti organizzando carichi di andata e di ritorno; inoltre, il terzista organizza il groupage);
- la possibilità di abbattere i costi fissi;
- la possibilità di evitare le problematiche legate all'attività di trasporto;
- la migliore competenza e professionalità degli operatori logistici;
- la capillarità del terzista, che riesce a raggiungere contemporaneamente molte destinazioni sull'intero territorio nazionale;
- la maggiore flessibilità del terzista;
- in alcune filiere, come quella degli agrumi, trattandosi di una attività stagionale, i mezzi aziendali non sarebbero pienamente sfruttati: si ha la necessità di parecchi mezzi nei momenti di alta movimentazione, che rimarrebbero troppo inutilizzati nei rimanenti periodi.

Figura 2.8 – Trasporti in uscita: mezzi impiegati quando il costo è a carico dell'azienda (F/D)
(% aziende intervistate)**



*Crudo intero. **Domande a risposta multipla. Fonte: Ismea

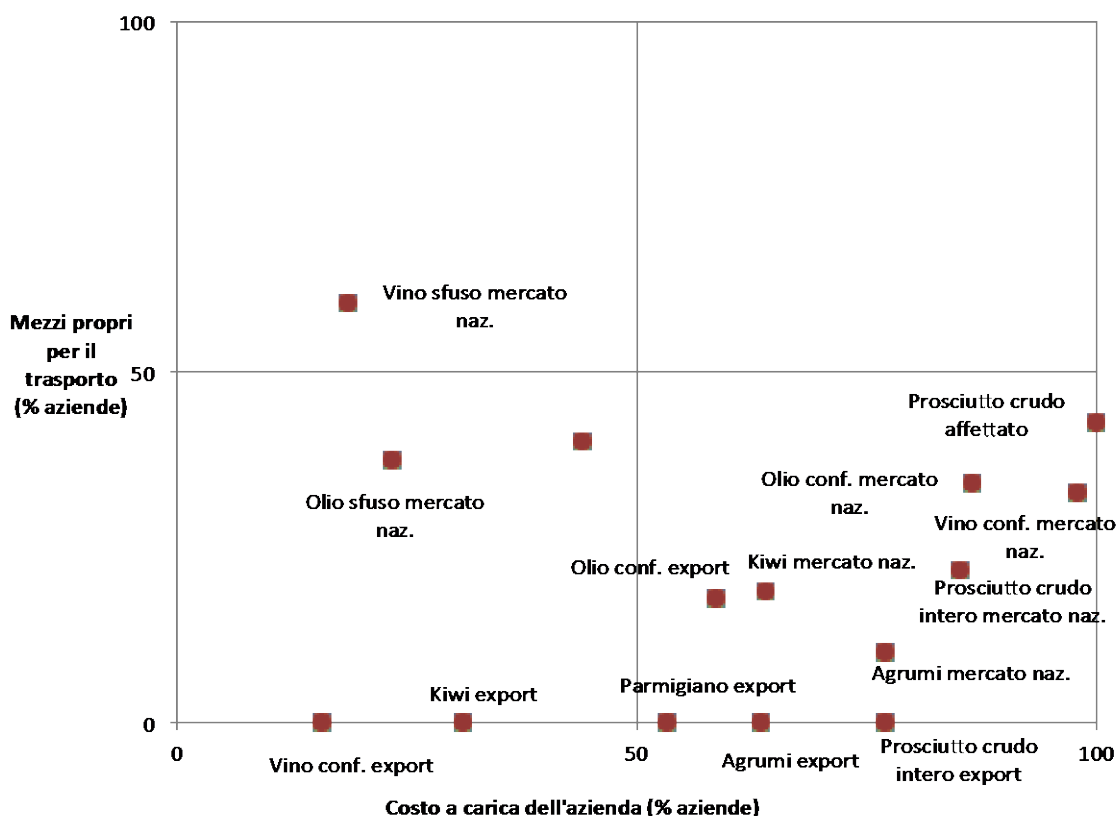
A favore dei mezzi propri giocano invece:

- un contenimento dei costi, nel caso che l'automezzo sia già disponibile in azienda;
- motivi improntati alla disponibilità e flessibilità del personale;
- garanzie di un migliore servizio e di una maggiore puntualità;

- l'opportunità di gestire direttamente e di rafforzare il rapporto con il cliente, di personalizzare meglio le vendite in funzione delle richieste.

In alcuni casi, sono utilizzati i terzisti giusto quando i mezzi dell'azienda sono impegnati oppure per spedizioni a più lungo raggio; i mezzi propri sono invece impiegati per le destinazioni vicine oppure per fronteggiare richieste molto urgenti. Sulle lunghe distanze, è tendenzialmente più vantaggioso il ricorso al corriere, che offre tariffe correlate al peso della merce in funzione della distanza da percorrere.

Figura 2.9 – Trasporti in uscita: posizionamento dei prodotti in base alla % di aziende che hanno a carico proprio il costo del trasporto (F/D) alla % di aziende che impiegano mezzi propri per il trasporto



***Domande a risposta multipla. Fonte: Ismea*

I criteri di selezione dei terzisti

I principali criteri di selezione utilizzati dalle aziende in relazione alla scelta del terzista a cui affidare i trasporti in esame, possono essere ricondotti a diverse aree:

- la gestione dei tempi: la capacità di garantire i tempi di consegna richiesti dai clienti;
- l'affidabilità: relativa alla qualità del trasporto, alla disponibilità di mezzi idonei a preservare la qualità dei prodotti trasportati, alla qualità del servizio in generale (fondamentale nei confronti del cliente per avere una certa immagine, è stato affermato);
- il servizio: l'effettuazione di consegne personalizzate e frazionate, la capillarità, l'elasticità nei ritiri, l'esistenza di un sistema informativo per un reciproco scambio di informazioni, la presenza di una assicurazione sulla merce trasportata;

- l'attenzione all'integrità del prodotto: il mantenimento della catena del freddo e le garanzie di conservazione, l'attenzione ad evitare i furti, l'attenzione al trattamento materiale dei prodotti a consegnare integra la merce;
- i prezzi praticati (fattore indicato da un numero veramente elevato di interlocutori);
- la specializzazione per cliente o per zona ("la conoscenza della zona, degli usi e delle persone migliora la qualità del servizio");
- la rispondenza a quanto richiesto dal manuale HACCP, il possesso delle certificazioni necessarie, le adeguate autorizzazioni sanitarie.

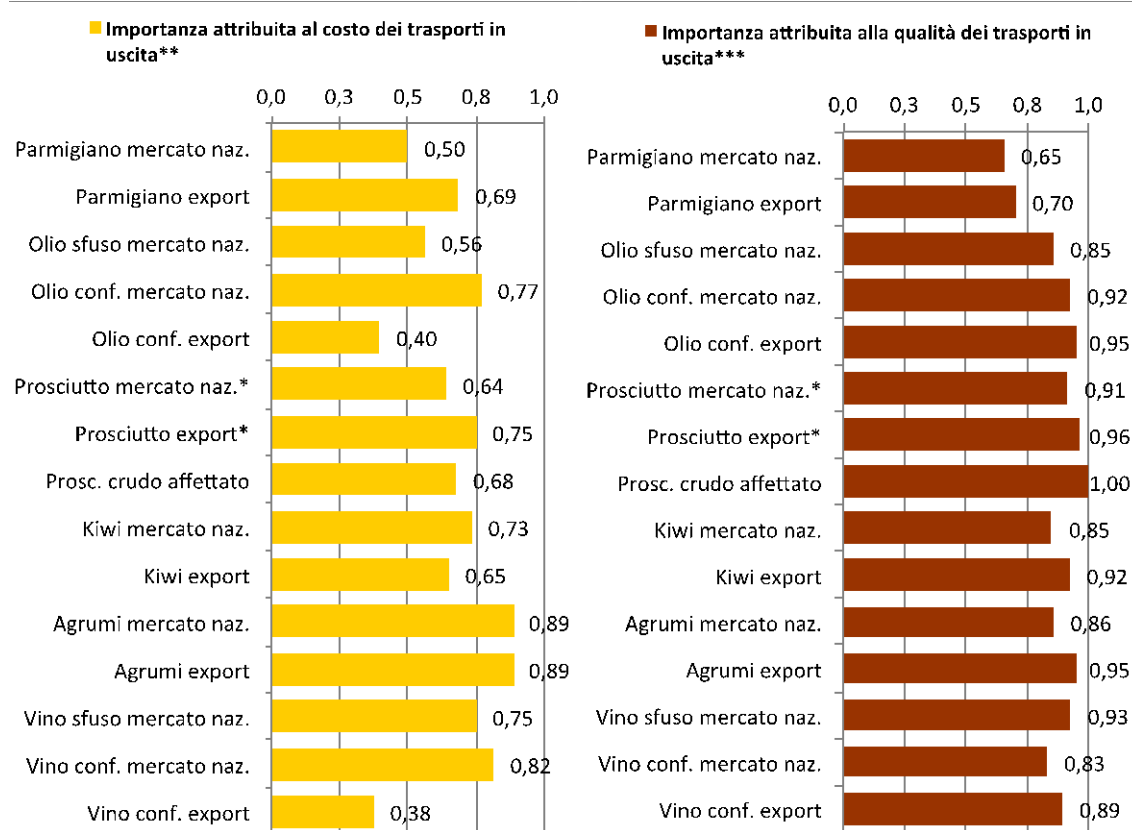
Il livello di soddisfazione e i cambiamenti di scelta

Il livello di soddisfazione relativo agli operatori esterni è in linea generale abbastanza elevato. Anche per questo motivo, sono poche le imprese che stanno pensando a soluzioni diverse per il futuro, per quanto riguarda la scelta fra utilizzare mezzi di terzi o mezzi propri.

In certi casi, si ipotizza che non esistano soluzioni alternative convenienti oppure realmente percorribili. Diverse imprese hanno sottolineato che è impossibile fare un investimento in mezzi, personale e strutture per servire migliaia di clienti: occorrerebbero molti automezzi e l'organizzazione sarebbe troppo complessa.

L'importanza dei costi e della qualità

Figura 2.10 – Livello di importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti in uscita (range 0-1)



*Crudo intero. **Base: aziende che ricorrono alla clausola F/D. *** Base: totale aziende intervistate.

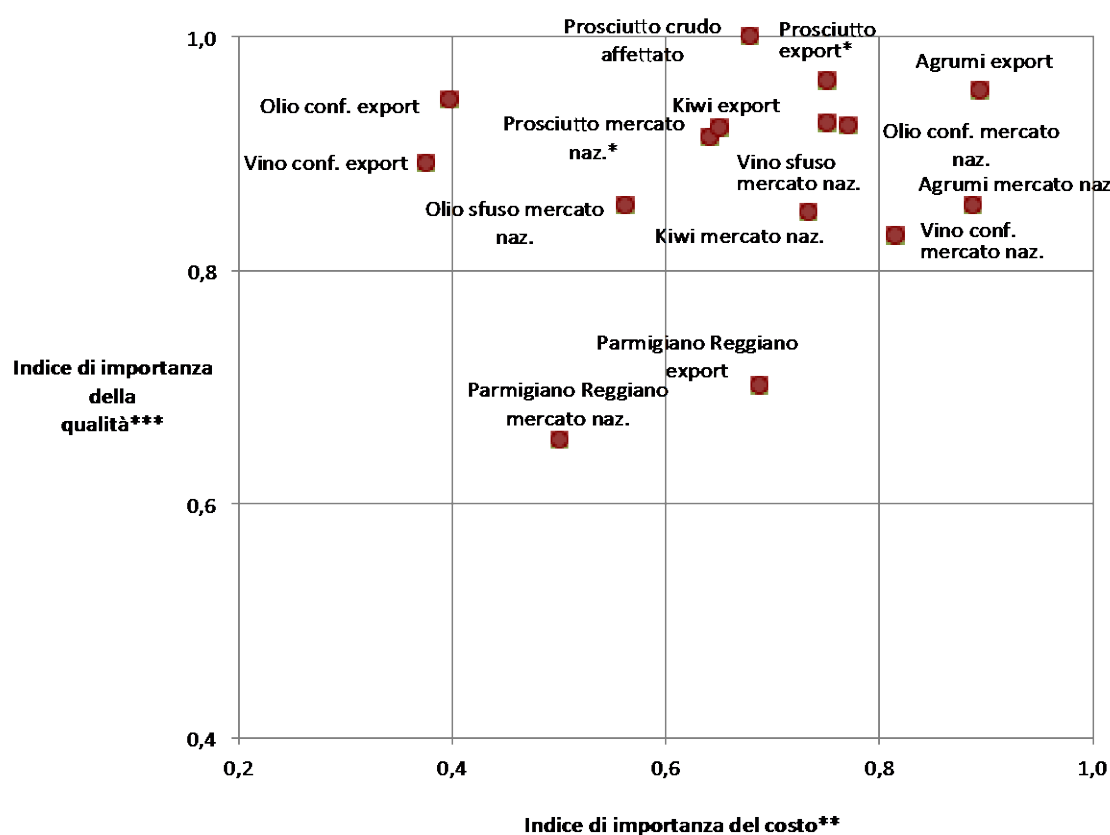
Fonte: Ismea

I trasporti caratterizzati da una forte importanza attribuita all'aspetto economico sono quelli degli agrumi, destinati sia all'estero sia al mercato nazionale, del vino e dell'olio, entrambi in confezione e convogliati al territorio italiano. Ridotta è la rilevanza economica attribuita a questi trasporti nel caso del Parmigiano per il mercato interno, dell'olio confezionato e del vino in bottiglia, entrambi nel caso dell'esportazione. Va ricordato che per prodotti a valore unitario limitato (da 1 a 3 euro/kg ad esempio) oltretutto in un contesto economico che continua a mortificare il valore unitario della materia prima agricola, l'incidenza del costo dei trasporti è certamente una voce molto significativa della catena del valore.

In linea generale, la qualità del trasporto è ritenuta più importante del suo costo. L'importanza attribuita alle modalità del trasporto, per ottenere una buona qualità del prodotto finale, è inferiore alla media nel caso del Parmigiano Reggiano destinato sia ai paesi esteri, sia al mercato italiano. Al contrario, notevole rilevanza viene attribuita alla qualità dei trasporti di crudo di Parma affettato, di crudo di Parma intero per l'export, di vino sfuso per l'esportazione, di altri prodotti ancora.

Confrontando tra loro le diverse filiere e incrociando i diversi gradi di importanza attribuita alla qualità e al costo, si notano prodotti per i quali si assiste a una attenzione superiore alla media rivolta sia all'aspetto economico, sia al mantenimento del livello qualitativo del prodotto trasportato: gli agrumi, per esempio, l'olio sfuso sul territorio nazionale, il crudo di Parma intero per l'export. Il contrario si verifica soprattutto per il Parmigiano, in particolar modo per quello destinato alle regioni italiane fuori dalle zone di produzione.

Figura 2.11 - Trasporti in uscita: posizionamento dei prodotti in base all'importanza attribuita al costo e all'importanza attribuita alla qualità (range 0-1)



*Crudo intero. **Base: aziende che ricorrono al F/D. *** Base: totale aziende intervistate. Fonte: Ismea

Per una parte di intervistati nelle diverse filiere, il trasporto rappresenta un aspetto meno importante, sotto l'aspetto dei costi e della problematicità, in confronto a tutte le difficoltà di rilevante entità che caratterizzano soprattutto il rapporto con i clienti e con il mercato in genere.

Comparando i trasporti in entrata dei vari prodotti di ogni filiera con quelli in uscita, e concentrando l'attenzione sull'importanza attribuita alle modalità con cui vengono effettuati i trasporti, nell'ottica di ottenere o mantenere un buon livello qualitativo del prodotto, si osserva che nella filiera del Parmigiano Reggiano il trasporto del latte (ovviamente in entrata) è ritenuto maggiormente critico, in confronto al trasporto del Parmigiano in uscita (ciò è comprensibile tenendo conto del fatto che il Parmigiano è prodotto facilmente gestibile nelle diverse fasi di stoccaggio e di trasporto). Il contrario si verifica invece per il kiwi e per gli agrumi, soprattutto nel caso dei prodotti in uscita destinati all'estero, giudicati più importanti in confronto ai corrispondenti trasporti in entrata (anche questo è condivisibile se si pensa alle minori distanze dei flussi in entrata ma, soprattutto, alla complessa gestione delle spedizioni refrigerate di prodotti condizionati). Nel caso dell'olio, si osserva una situazione piuttosto composita, caratterizzata comunque da divari in linea di massima non troppo marcati fra l'importanza attribuita alla qualità in entrata e in uscita. Anche per la filiera vino si può ripetere una constatazione analoga; si nota però la minore criticità del vino in bottiglia in uscita in confronto ai trasporti dei diversi prodotti o delle materie prime in entrata.

Figura 2.12 – Confronto tra livello di importanza attribuita alla qualità dei trasporti in uscita e livello di importanza attribuita alla qualità dei trasporti in entrata nell'ambito delle singole filiere*

		Prodotti in entrata											
		Latte	Parmi- giano	Olive	Olio sfuso naz.	Olio sfuso estero	Pro- sciutto crudo	Kiwi naz.	Agrumi naz.	Agrumi esteri	Uva	Vino sfuso / mosto	Vino in bott./ conf.
Prodotti in uscita	Parmigiano mercato naz.	-0,19	0,11										
	Parmigiano export	-0,14	0,16										
	Olio sfuso mercato naz.			0,09	-0,10	-0,12							
	Olio sfuso export			0,19	0,00	-0,03							
	Olio conf. mercato naz.			0,16	-0,03	-0,05							
	Olio conf. export			0,18	-0,04	-0,02							
	Prosciutto crudo intero mercato naz.						-0,03						
	Prosciutto crudo intero export						0,02						
	Prosciutto crudo affettato						0,06						
	Kiwi mercato naz.							0,27					
	Kiwi export							0,34					
	Agrumi mercato naz.								0,04	0,16			
	Agrumi export								0,14	0,25			
	Vino sfuso mercato naz.										0,01	-0,01	0,08
	Vino sfuso export										0,06	0,05	0,14
	Vino conf. mercato naz.										-0,09	-0,10	-0,01
Vino conf. export										-0,03	-0,04	0,05	

*I valori esposti corrispondono alla differenza tra i due indicatori sintetici di importanza: uscita – entrata (nell'ambito dello stesso settore); il colore rosa corrisponde a una superiorità evidente dell'importanza attribuita alla qualità dei trasporti in uscita, rispetto a quelli in entrata, mentre il colore verde corrisponde alla situazione opposta. Il grigio corrisponde a una situazione prossima all'equilibrio.

Fonte: Ismea

Effettuando la stessa analisi, ma prendendo a riferimento l'importanza attribuita ai costi dei trasporti e non alla qualità con cui vengono realizzati, e considerando sempre che valori positivi in tabella corrispondono a situazioni in cui l'importanza del costo del trasporto in uscita supera quella del corrispondente trasporto in entrata, si osserva che le preoccupazioni sui costi in uscita sembrano prevalere su quelli in entrata per le filiere del Parmigiano, del kiwi e degli agrumi. In altri termini, gli intervistati si sono espressi per una maggiore rilevanza, sul bilancio aziendale, dei trasporti in uscita in comparazione con quelli in entrata.

Medesima affermazione può essere ripetuta per la filiera del vino, se si esclude il prodotto confezionato destinato ai mercati esteri, per il costo del quale non è stata indicata una importanza marcata. La situazione della filiera olio non si presenta molto dissimile da quella tracciata per il settore vino.

Figura 2.13 – Confronto tra livello di importanza attribuita al costo dei trasporti in uscita e livello di importanza attribuita al costo dei trasporti in entrata nell'ambito delle singole filiere*

		Prodotti in entrata										
		Latte	Parmi- giano	Olive	Olio sfuso naz.	Olio sfuso estero	Kiwi naz.	Agrumi naz.	Agrumi esteri	Uva	Vino sfuso / mosto	Vino in bott./ conf.
Prodotti in uscita	Parmigiano mercato naz.	0,13	0,13									
	Parmigiano export	0,31	0,31									
	Olio sfuso mercato naz.			0,18	0,05	-0,14						
	Olio conf. mercato naz.			0,38	0,26	0,07						
	Olio conf. export			0,01	-0,11	-0,30						
	Kiwi mercato naz.						0,26					
	Kiwi export						0,17					
	Agrumi mercato naz.							0,25	0,17			
	Agrumi export							0,26	0,18			
	Vino sfuso mercato naz.									0,38	0,29	0,00
	Vino conf. mercato naz.									0,45	0,36	0,07
	Vino conf. export									0,01	-0,08	-0,38

*I valori esposti corrispondono alla differenza tra i due indicatori sintetici di importanza: uscita – entrata (nell'ambito dello stesso settore); il colore rosa corrisponde a una superiorità evidente dell'importanza attribuita ai costi dei trasporti in uscita, rispetto a quelli in entrata, mentre il colore verde corrisponde alla situazione opposta. Il grigio corrisponde a una situazione prossima all'equilibrio.

Fonte: Ismea

2.2.3. I trasporti in uscita per l'export

Le difficoltà incontrate

Il trasporto per l'export dei prodotti considerati, nella quasi totalità dei casi, avviene con mezzi refrigerati.

Le principali difficoltà incontrate fanno riferimento al carico di documenti e di certificati necessari, alla tempistica imposta dai clienti, all'entità dei costi, alla scarsa garanzia dell'integrità del prodotto e ad eventuali furti, al rispetto dei tempi e alla puntualità, al rispetto delle norme sui tempi di guida. Sono poi emersi problemi relativi ai trasporti marittimi,

fortemente condizionati dalle lungaggini delle operazioni di carico e scarico nei porti, dagli scioperi e dalle burocrazie doganali.

Alcune imprese hanno comunque sottolineato che non sussistono particolari problemi nell'ambito dei trasporti per l'estero: in alcuni casi, anzi, i paesi esteri possono comportare minori difficoltà rispetto all'Italia, soprattutto nelle pratiche amministrative e nel rispetto dei tempi.

I soggetti che si fanno carico del costo

L'alternativa fra le modalità franco/partenza (F/P) e franco/destino (F/D) si presenta in modo piuttosto differenziato nelle diverse filiere. Nel caso del vino, sia sfuso sia in bottiglia, nella grande maggioranza dei casi il costo del trasporto è a carico del cliente, così come per il kiwi (in quest'ultimo settore, però, circa un terzo delle imprese esportatrici realizza anche trasporti a carico dell'azienda).

Diversa è la situazione nella filiera degli agrumi, settore in cui solo un terzo dei trasporti è F/P, a cui si affianca però un altro terzo delle imprese che adotta entrambi i sistemi (F/D e F/P). Addirittura, per il prosciutto crudo il sistema franco/partenza copre solo un 25% di casi, e i sistemi misti o alternati (per esempio, franco banchina del porto) fanno riscontrare una percentuale di poco superiore.

Per circa il 50% delle imprese che esportano Parmigiano, il costo del trasporto è a carico del cliente; un altro 30% di aziende alterna situazioni differenti (per esempio, l'impresa produttrice si affida a importatori, ai quali si fa trovare la merce su piattaforme). Per l'olio in bottiglia, infine, il costo è a carico del cliente nel 40% dei casi, e un altro 40% delle imprese intervistate ha dichiarato di trovarsi a gestire trasporti sia F/D sia F/P.

Il ricorso all'outsourcing

Per l'esportazione, i mezzi di trasporto sono quasi sempre di terzisti, in quanto in alcuni casi i volumi esportati non sono tali da giustificare l'organizzazione del trasporto con mezzi aziendali, in altri casi si utilizzano mezzi di varia tipologia, che soltanto i terzisti possono mettere a disposizione. Altri motivi di questa scelta sono rappresentati dalla possibilità di avere costi variabili e di poter contare su trasportatori specializzati. Infine, entrano in gioco la volontà di non avere responsabilità di questo genere, la possibilità di inviare anche quantitativi limitati e l'opportunità di evitare una serie di rigidità. A volte, il trasportatore o una società ad esso collegata si occupa non solo del trasporto, ma pure dello sdoganamento merci.

Molti intervistati hanno sottolineato che ogni altra strada sarebbe antieconomica, comporterebbe complessità gestionali, in tanti casi sarebbe proprio irrealizzabile, a maggior ragione se si effettuano trasporti marittimi.

I criteri di selezione dei terzisti

I principali criteri di selezione dei terzisti per i trasporti all'estero sono stati individuati nei seguenti fattori:

- la capillarità di copertura del territorio, la specializzazione del vettore rispetto al mezzo e alla destinazione;
- la capacità di garantire i tempi di consegna richiesti dai clienti;
- l'attenzione al rispetto della catena del freddo e alle temperature controllate, la cura dell'integrità del prodotto;
- la qualità e la pulizia dei mezzi, l'adeguatezza tecnologica, il possesso delle certificazioni;

-
- il rapporto prezzo/qualità;
 - la flessibilità;
 - la capacità di gestione del servizio logistico in complesso (dalle procedure doganali fino alla consegna presso il porto del cliente);
 - la riservatezza.

Il livello di soddisfazione e i cambiamenti di scelta

In genere, non si stanno progettando soluzioni diverse relativamente al decentramento o meno delle funzioni del trasporto per l'export. Il livello di soddisfazione relativo ai terzisti utilizzati è peraltro abbastanza elevato.

L'importanza dei costi e della qualità

Le modalità di trasporto e la cura del prodotto durante il viaggio sono ritenute molto importanti, nell'ottica di ottenere o mantenere una buona qualità del prodotto finale. Questi fattori superano l'importanza attribuita al relativo costo di trasporto nel caso del kiwi, del vino, dell'olio e, in misura un po' inferiore, del crudo di Parma intero. Costituisce un'eccezione, da questo punto di vista, il Parmigiano.

Per olio e vino, molti interlocutori hanno sottolineato che accade di esportare in altri continenti, con migliaia di km di tragitto, quindi il servizio deve essere impeccabile; fondamentali sono i controlli delle temperature, una accurata pulizia delle cisterne (per olio e vino sfuso, dal momento che una pulizia approssimativa può irreparabilmente pregiudicare la qualità del prodotto) e altri aspetti ancora.

Gli agrumi presentano livelli molto marcati di attenzione rivolta sia alla componente economica, sia all'aspetto qualità. È stato sostenuto che l'importanza del costo, affinché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, è accresciuta dalla fortissima concorrenza di altri paesi produttori.

2.2.4. *I trasporti tra i diversi stabilimenti*

I motivi

I motivi alla base dei trasporti tra uno stabilimento e l'altro, utilizzati dall'azienda, sono individuabili nell'insufficiente capacità di stoccaggio dei singoli stabilimenti, nella presenza di produzioni affidate all'esterno, nell'esistenza di stabilimenti specializzati (per esempio, prima lavorazione, sola stagionatura o invecchiamento, confezionamento, spedizione). In alcuni casi, insomma, conviene realizzare certe fasi in un impianto, ma il prodotto è poi da spostare a seconda delle esigenze commerciali/distributive, riallocando le scorte (per esempio, per assicurare una maggiore tempestività di consegna, per completare gli ordini, ecc.).

Intervengono inoltre obblighi di produrre entro la zona prevista dal disciplinare, a cui fa seguito uno stoccaggio in base ad altri criteri, oppure la consegna della materia prima dai coltivatori ai magazzini di prossimità.

Il ricorso all'outsourcing

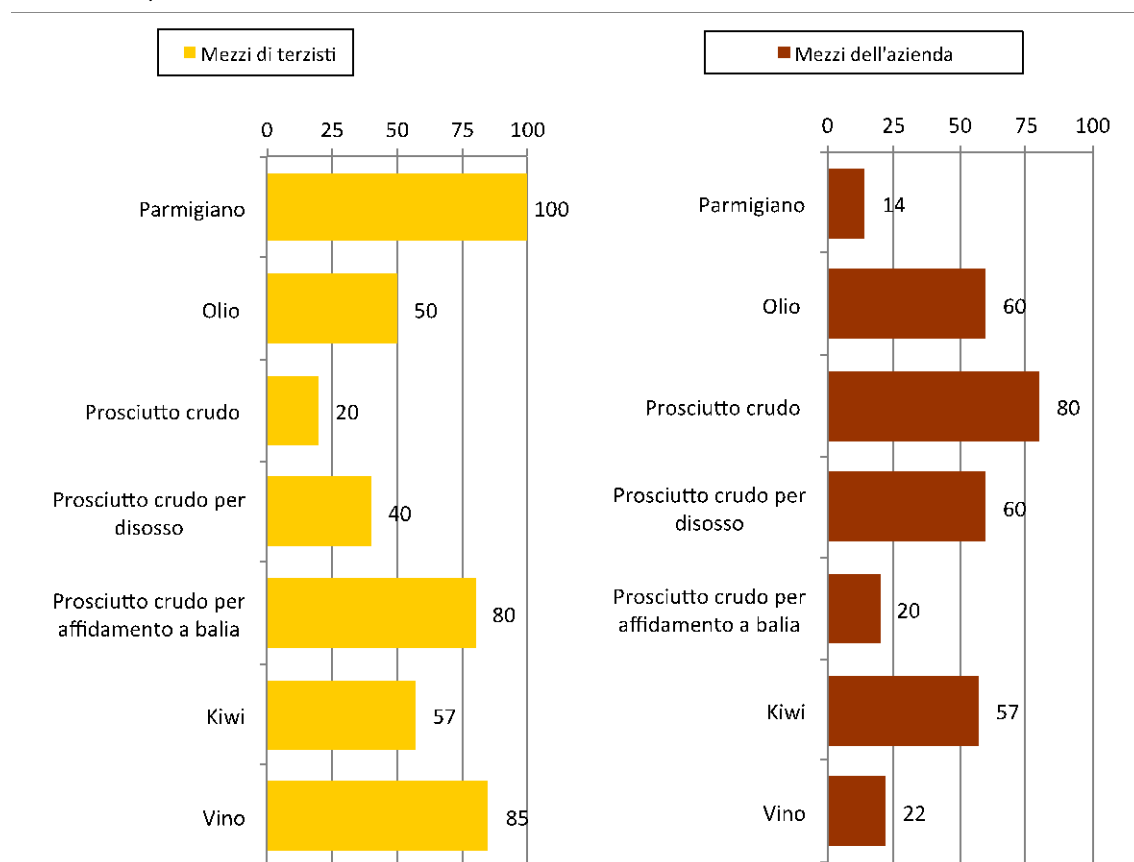
L'orientamento all'utilizzo di mezzi di operatori logistici presenta, come motivazioni, la possibilità di affidarsi a imprese specializzate, l'assenza di preoccupazioni relative agli autisti e ai mezzi, la facilità di gestione, il contenimento dei costi, la natura variabile dei costi stessi in relazione al numero di viaggi, l'assenza di immobilizzo di capitali in mezzi di trasporto, la

flessibilità rispetto alle tempistiche e ai volumi. Inoltre, in molte situazioni la discontinuità di queste operazioni renderebbe poco efficace la scelta di dotarsi di mezzi propri.

La strategia basata sull'impiego dei mezzi aziendali sembra anch'essa presentare, per le aziende che si sono orientate in tal senso, costi inferiori, la costante disponibilità dei mezzi, la tempestività di risposta alle esigenze di queste movimentazioni e quindi una superiore flessibilità relativa ai tempi, una maggiore garanzia di accuratezza del trasporto.

Dalle elaborazioni delle interviste, si nota una prevalenza di mezzi di terzisti nel caso del vino, del Parmigiano, del crudo di Parma destinato all'affidamento presso baliatori. Si riscontra invece la situazione opposta per l'olio, per il crudo destinato al disosso, per il crudo in genere.

Figura 2.14 – Trasporti tra uno stabilimento e l'altro: mezzi impiegati (% aziende intervistate)*



* Domande a risposta multipla.

Fonte: Ismea

I criteri di selezione dei terzisti

I principali criteri di selezione dei terzisti risiedono nel costo, nella flessibilità alle esigenze dell'azienda, nel rispetto delle tempistiche, nella cura con cui viene gestito il prodotto, nella professionalità, nella capillarità territoriale, nella competenza maturata nel settore, nella conformità alle normative vigenti, nella disponibilità di mezzi idonei e certificati.

Il livello di soddisfazione e i cambiamenti di scelta

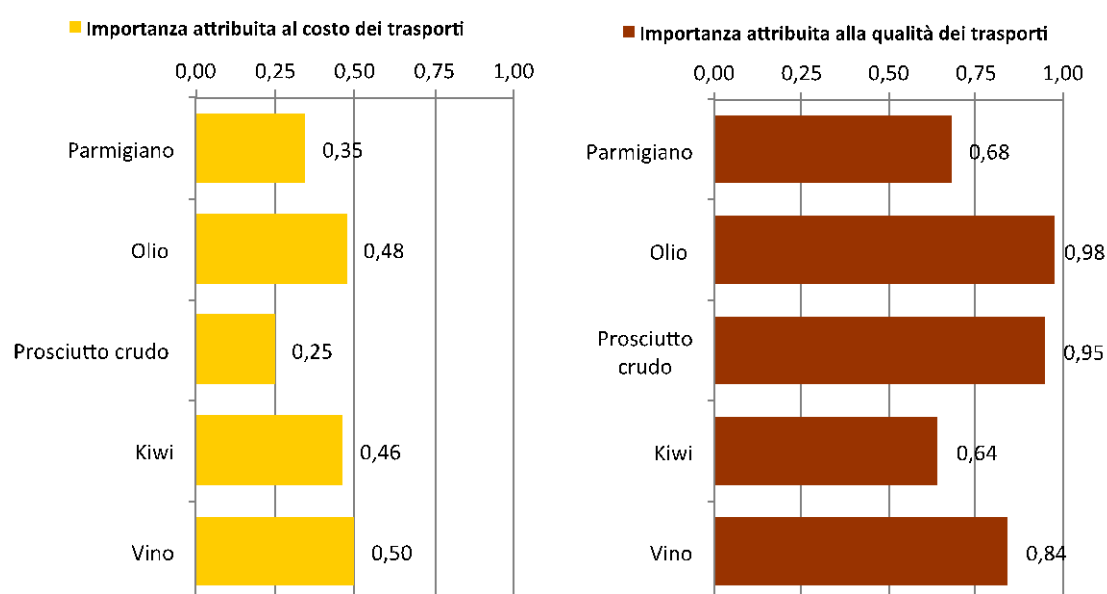
Pochissime aziende stanno pensando a soluzioni diverse per il futuro, a proposito delle scelte compiute; la soddisfazione relativa all'operato delle imprese di logistica è buona o per lo meno

abbastanza buona. Le imprese che dispongono di automezzi aziendali trovano conveniente impiegarli anche per il trasporto tra i diversi stabilimenti; i produttori che invece non hanno questa dotazione ritengono poco conveniente acquistare e mantenere mezzi di proprietà dell'azienda per poi utilizzarli poche volte all'anno o per volumi contenuti.

L'importanza dei costi e della qualità

Anche per questa tipologia di trasporti, è prevalente l'importanza attribuita alla qualità, rispetto ai costi, perchè l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, e ciò è vero soprattutto nel caso del crudo di Parma, del vino, dell'olio, del Parmigiano; questa prevalenza è invece meno marcata per il kiwi.

Figura 2.15 – Livello di importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti tra uno stabilimento e l'altro (range 0-1)



Fonte: Ismea

2.2.5. La gestione del prodotto in magazzino

Il ricorso all'outsourcing

Sono poche le aziende che ricorrono a personale esterno per la gestione del prodotto nel magazzino. In tanti casi, i motivi sono l'esistenza di personale interno in grado di garantire una maggiore professionalità, di seguire la tracciabilità di filiera, di comporre gli ordini per tipo, di gestire la comunicazione tra la struttura interna del magazzino e le strutture aziendali esterne. Il personale dell'azienda, inoltre, ha una migliore conoscenza del prodotto, dell'organizzazione dello stabilimento, dell'utilizzo delle attrezzature.

Altri motivi sono la flessibilità nell'organizzazione del lavoro (a seconda delle necessità che sorgono in azienda), il controllo diretto sulla qualità, un certo risparmio economico, il pieno utilizzo dell'organico aziendale. Qualcuno ha accennato a problemi di riservatezza e a scelte finalizzate a sostenere l'immagine aziendale.

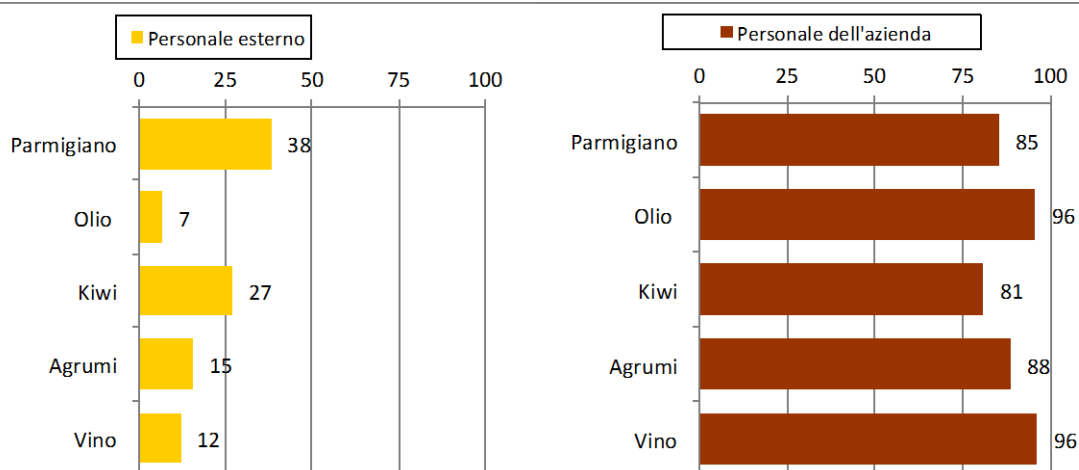
I vantaggi del ricorso all'outsourcing sono sintetizzabili nella capacità di organizzazione dei terzisti e nella loro esperienza; in varie situazioni, poi, gli operatori aziendali sarebbero inattivi

nei periodi di minor lavoro e insufficienti durante le fasi di picco. Alcune imprese hanno sottolineato che esternalizzare non genera una convenienza economica, ma una maggiore tranquillità (per esempio, relativamente ai problemi legati a incidenti, a malattie, ecc.).

Un aspetto importante risiede nel ricorso a magazzini esterni di terzi: nel caso del Parmigiano, un 20% di operatori interpellati impiega magazzini fiduciari in modo esclusivo o prevalente per la stagionatura del formaggio e questo contempla per contratto l'intervento di manodopera della società che gestisce il magazzino. Fenomeni analoghi si verificano anche in altri settori, dove le aziende ricorrono a depositi di terzi per il vantaggio di avere un magazzino a temperatura condizionata, oppure un deposito in grado di poter rifornire la Gdo anche quando il magazzino aziendale è chiuso, o semplicemente per disporre di un polmone che consenta di immagazzinare più prodotto.

In certi casi, il personale esterno è impiegato solo per i lavori di manovalanza non specializzata e per le attività meno delicate.

Figura 2.16 – Gestione del magazzino: tipo di personale impiegato (% aziende intervistate)*



* Domande a risposta multipla.

Fonte: Ismea

I criteri di selezione dei terzisti

I principali criteri di selezione del personale esterno sono il possesso di esperienze adeguate, il rispetto di tutte le procedure e gli oneri di natura giuslavoristica, la disponibilità per le molteplici attività richieste, la pulizia e l'igiene, il costo.

Il livello di soddisfazione e i cambiamenti di scelta

Raramente si preannunciano cambiamenti di strategia a proposito delle scelte compiute, anche perché il livello di soddisfazione relativa all'operato del terzista è in genere discreto.

Qualche impresa sta comunque pensando a soluzioni diverse per il futuro, costituite dall'affidamento all'esterno dell'intera gestione del magazzino, oppure dalla esternalizzazione dell'attività di *picking*.

L'importanza dei costi e della qualità

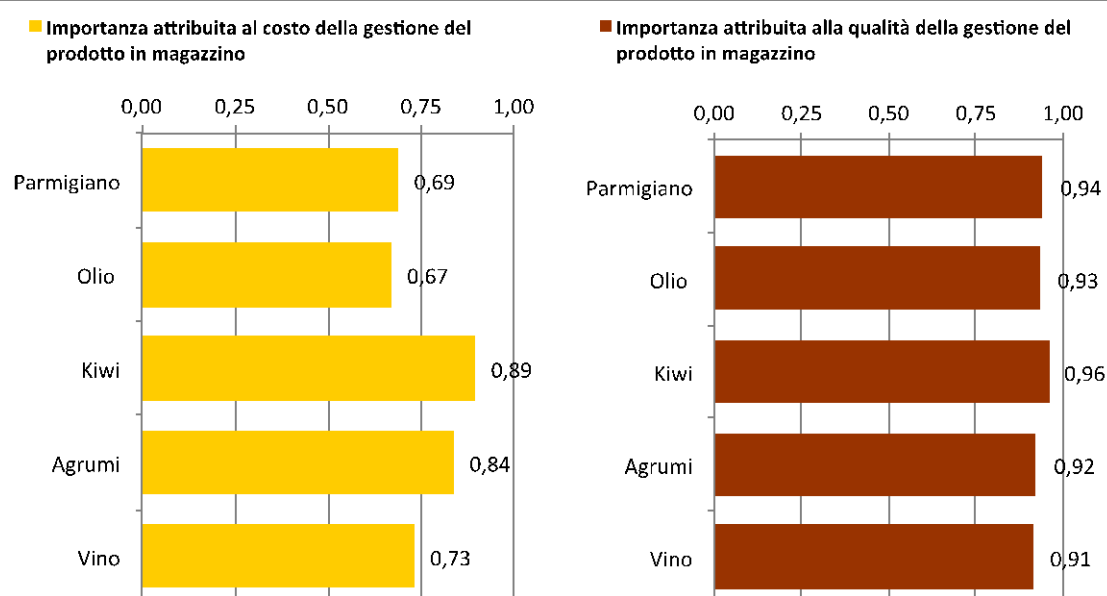
La qualità con cui viene gestito il prodotto in magazzino risulta sempre più importante, nelle risposte raccolte, rispetto ai relativi costi: in altri termini, le modalità con cui si gestisce il magazzino sono determinanti allo scopo di raggiungere o di preservare una buona qualità del

prodotto finito. I costi, invece, sono meno determinanti nel consentire all'azienda di affacciarsi con un prezzo competitivo al mercato finale. Questa superiorità dell'importanza attribuita alla qualità rispetto a quella ascritta al costo si mostra particolarmente accentuata nelle filiere del Parmigiano Reggiano e dell'olio extravergine, soprattutto se paragonate a quelle degli agrumi e del kiwi, per le quali l'incidenza del costo è molto più significativa.

A proposito dell'importanza del costo della gestione del prodotto in magazzino, era evidente che alcuni intervistati ricordassero la relazione con il valore unitario del prodotto, che quando è basso ogni costo assume un peso rilevante.

Sulla qualità, è stato precisato che, in un mercato altamente competitivo, per molti dei prodotti considerati occorre evitare sbalzi di temperatura che potrebbero compromettere le caratteristiche qualitative. Per alcune filiere, poi, sono fondamentali le competenze specifiche degli addetti, la disponibilità di buone attrezzature, le operazioni di pulizia e una corretta rotazione.

Figura 2.17 – Livello di importanza attribuita al costo e alla qualità della gestione del prodotto in magazzino (range 0-1)



Fonte: Ismea

2.2.6. Altre attività logistiche

Il ricorso all'outsourcing

È piuttosto infrequente che le aziende intervistate si rivolgano all'outsourcing per attività logistiche diverse dai trasporti e dalla gestione del prodotto in magazzino. Quando ciò si verifica, si tratta di attività di confezionamento ed etichettatura, di organizzazione delle spedizioni, di facchinaggio, di picking del prodotto finito, di etichettatura di partite destinate a paesi esteri con normative particolari, di pallettizzazione a fine linea di produzione, di spedizione di campionature ai clienti.

I motivi del ricorso a terzisti per queste operazioni sono legate alla possibilità di utilizzare macchinari (e personale) di cui l'azienda non dispone, a questioni di praticità o di competenza, alla flessibilità di utilizzo, ai costi inferiori, al fatto che in certi casi si tratta di attività una

tantum. Avere coscienza dei costi di produzione, inoltre, permette di controllare le marginalità. Fattori del mancato ricorso all'outsourcing risiedono nel contenimento dei costi, nella disponibilità di impianti e di personale aziendale, ritenuto più affidabile e più produttivo, nella più agevole gestione delle procedure delle certificazioni ISO, nella possibilità di intervenire più velocemente anche nell'affrontare eventuali problemi.

Inoltre, alcuni hanno sottolineato che le attività più delicate necessitano dell'attenzione di un dipendente interno, che l'outsourcing comporterebbe costosi trasporti di prodotto all'esterno, o anche che non è semplice trovare nel personale esterno un'adeguata formazione e specializzazione. Soprattutto in certi settori, poi, come il crudo di Parma, queste attività rappresentano il vero core business dell'azienda.

I cambiamenti di scelta

Alcune aziende stanno pianificando modificazioni delle proprie scelte, soprattutto in direzione di una maggiore esternalizzazione. Altre stanno invece pensando di riportare alcune attività all'interno, per ottenere un maggior controllo del processo produttivo. Oppure, nel caso che si possano ammortizzare agevolmente alcuni macchinari, il fine sarebbe la riduzione dei costi.

La raccolta e la gestione degli ordini

Nella maggior parte dei casi, le aziende interpellate non incontrano problemi significativi nella raccolta e nella gestione degli ordini, per esempio sotto l'aspetto informatico, perchè sono strutturate con un software dedicato e personale preposto oppure, al contrario, per il fatto che non esiste un sistema informatico e che tutto viene gestito in modo "tradizionale" (per esempio, tramite un archivio cartaceo per cliente).

Altri stanno progettando di informatizzare, tramite una specifica applicazione, il sistema della raccolta degli ordini, per esempio per dare la possibilità agli agenti di fare ordini collegandosi direttamente al sito aziendale.

Gli ordini, in genere, arrivano tramite mail (sia dagli agenti, sia direttamente dai clienti), più raramente con trasferimenti automatici via Web da cliente a ufficio vendite.

Altri intervistati hanno invece sottolineato l'esistenza di problemi, accennando alla scarsa precisione nella codifica dei prodotti da parte del cliente o dell'agente, alla necessità di adeguarsi frequentemente alle esigenze del cliente, al fatto che ogni catena della Gdo ha una codifica diversa.

2.2.7. Opinioni relative alle problematiche logistiche

I miglioramenti più urgenti da realizzare a livello aziendale

Secondo gli spunti forniti dagli intervistati, sembra che i miglioramenti più urgenti da effettuare in azienda, in materia di logistica, riguardino alcune aree specifiche:

- automezzi: l'acquisto di mezzi di proprietà dell'azienda, il rinnovo del parco macchine;
- magazzini: ampliamento della capacità, ottimizzazione degli spazi, ampliamento del piazzale per poter accogliere più mezzi nella fase di carico per la spedizione, passaggio da un'area scoperta a un'area coperta per le attività di carico e scarico, adeguamenti tecnologici in magazzino, automatizzazione/informatizzazione delle fasi di carico e scarico e delle linee di confezionamento e di spedizione (per esempio, con il controllo automatico della correttezza della composizione dei carichi, con dispositivi per la tracciabilità del prodotto);

- personale: iniziative di formazione, miglioramento del comportamento degli autisti nel contatto con il cliente finale;
- tempistiche: ottimizzazione delle tempistiche di consegna, riduzione del timing ordine-consegna, limitazione dei ritardi nelle consegne;
- internalizzazione o esternalizzazione: per esempio, l’inizio di un’attività in proprio di confezionamento, la realizzazione di depositi nelle aree da dove si possono meglio servire i punti vendita della distribuzione moderna.

Molte imprese, comunque, non stanno progettando nessun intervento particolare, se non quelli di routine, mentre alcune hanno evidenziato che le condizioni attuali del mercato non consentono investimenti.

La possibilità di accorciare i canali distributivi

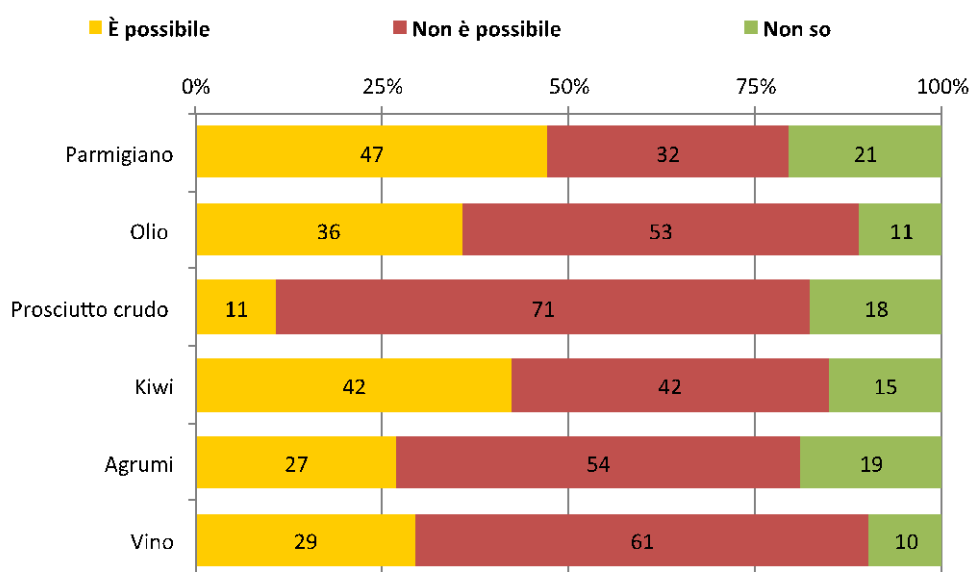
Le quote più elevate di risposte tese a indicare la possibilità di accorciare i canali distributivi si rilevano nella filiera del kiwi e in quella del Parmigiano Reggiano (tra il 40 e il 50% dei rispondenti). Al contrario, questa opinione è risultata piuttosto infrequente nel caso del Prosciutto di Parma (l’11% degli intervistati).

La percentuale di aziende che non hanno espresso una loro opinione in proposito è più elevata della media nel caso degli agrumi e del Parmigiano Reggiano. Non sono mancati intervistati che hanno sottolineato che l’attuale filiera è già corta (per esempio, nel settore del kiwi) e che sono già state abbastanza comprese alcune figure, come i mediatori e i grossisti.

Le modalità con cui l’eventuale accorciamento della filiera potrebbe concretizzarsi, sono diverse: per esempio, molti hanno parlato dell’intensificazione della vendita al consumatore finale, aprendo punti vendita di proprietà o in franchising (magari mediante un’associazione di produttori), sviluppando l’e-commerce per il cliente finale o in altri modi ancora.

Altri hanno accennato all’opportunità che le associazioni dei produttori si interfaccino direttamente con la Gdo e che creino un fronte compatto tra produttori per affrontare direttamente gli operatori commerciali.

Figura 2.18 – Opinioni sulla possibilità di accorciare i canali distributivi (% aziende intervistate)



Fonte: Ismea

Non è mancato chi è rimasto sul generico, evidenziando semplicemente la possibilità di bypassare l'intervento dei grossisti in alcune realtà, di eliminare figure quali intermediari e agenzie, eventualmente con la realizzazione di piattaforme comuni con conseguente riduzione dei tempi d'ordine. Un rapporto diretto con la ristorazione, è stato affermato, consentirebbe infine di controllare meglio questo canale.

I miglioramenti più urgenti da realizzare a livello di pubblica amministrazione

In riferimento ai miglioramenti più urgenti che la pubblica amministrazione dovrebbe attuare, in materia di logistica, sono stati posti in risalto i seguenti punti:

- promozione di tipologie di trasporto differenti dalla gomma, incentivando il trasporto ferroviario o marittimo (qualcuno tuttavia ha evidenziato che nel food il trasporto deve essere su gomma per i tempi stretti, che in passato le ferrovie erano molto più ramificate, oppure che il trasporto su ferrovia avrebbe rilevanti complessità legate alle rotture di carico e ai conseguenti costi e rischi in termini di qualità del prodotto finale);
- incremento della vigilanza sulle strade per prevenire i furti delle merci;
- interventi per abbassare i costi dei trasporti, per esempio tramite agevolazioni ai trasportatori per l'acquisto di automezzi;
- miglioramento della viabilità, creando infrastrutture finalizzate ad ottenere migliori collegamenti;
- diminuzione della pressione fiscale sul trasporto delle merci, riduzione del costo degli oneri contributivi e del lavoro in genere;
- compressione della burocrazia, per esempio nelle pratiche doganali (sottolineata da diversi intervistati);
- progetti urbanistici per una migliore circolazione in città, semplificando l'accesso ai centri (il tema della cosiddetta "city logistics").

Le normative che condizionano i trasporti

L'esistenza di normative che condizionano i trasporti e che possono avere conseguenze sul settore di appartenenza dell'intervistato è stata ammessa in misura ben superiore alla media nel settore del crudo di Parma (con oltre il 70% degli interlocutori), seguito dalla filiera degli agrumi (circa il 60%). Al contrario, le percentuali più ridotte di imprese convinte che esistano normative in grado di condizionare la logistica sono riscontrabili nella filiera dell'olio (meno del 30%) e in quella del Parmigiano Reggiano (poco più del 20%).

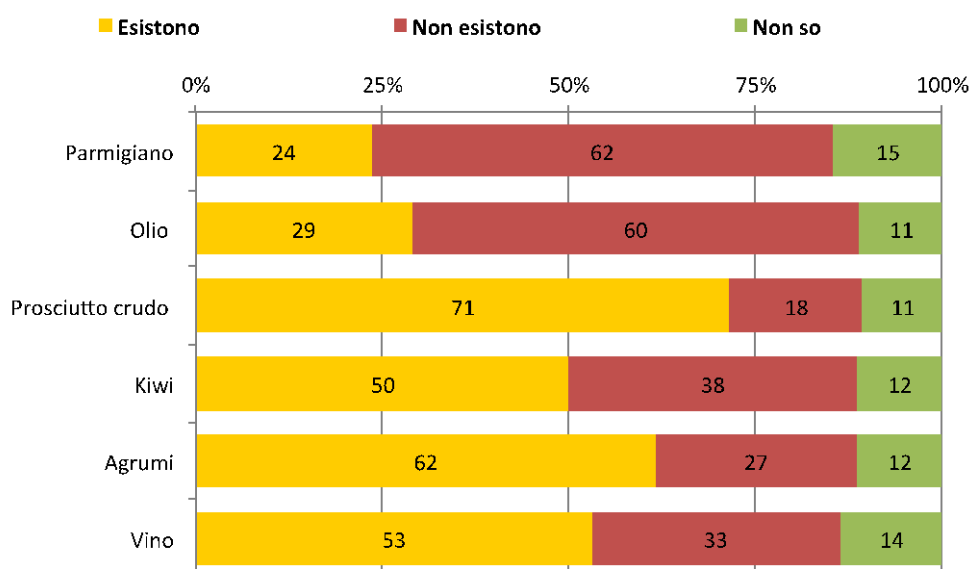
Sono state citate a questo proposito:

- le normative relative agli aspetti igienico-sanitari (che scontano, secondo alcuni rispondenti, una applicazione non sempre lineare da parte della pubblica amministrazione), come le regole HACCP e le certificazioni sanitarie degli automezzi;
- gli aspetti relativi al codice della strada, come le limitazioni al trasporto in determinati giorni e orari, i limiti alla massa degli automezzi in grado di raggiungere i clienti nelle ZTL, le norme sui tempi di guida e di sosta degli autisti (che influiscono ovviamente sui tempi di consegna e sui costi), i forti vincoli sul trasporto stradale per l'export;
- la pesante burocrazia cartacea, tutte le norme che disciplinano la modulistica per i documenti internazionali, come il registro carico/scarico, le normative sul Durc;
- l'introduzione di maggiorazioni tariffarie, da parte degli operatori logistici, legate all'aumento del costo del carburante in virtù del peso delle accise;

- l’ambito ancora troppo limitato della responsabilità civile del vettore (per esempio, il risarcimento in caso di furto).

È importante sottolineare che su diversi di questi fattori sono comunque affiorati pareri positivi, per esempio per quanto riguarda l’obbligo del refrigerato, l’HACCP e tutte le norme igienico-sanitarie per il trasporto, così come le regolamentazioni sui tempi di guida degli autotrasportatori, che tenderanno a selezionare gli operatori più seri, pur incrementando i costi di trasporto.

Figura 2.19 – Opinioni sull’esistenza di normative che condizionano i trasporti (% aziende intervistate)



Fonte: Ismea

La logistica all'estero

Se si escludono i settori dell’olio e del kiwi, la percentuale di risposte tese a evidenziare l’esistenza di aspetti dove all’estero il sistema logistico funziona meglio, è superiore all’incidenza delle risposte negative. Particolarmente elevata è la frequenza di risposte affermative nell’ambito della filiera del vino (45%) e di quella degli agrumi (oltre il 30%).

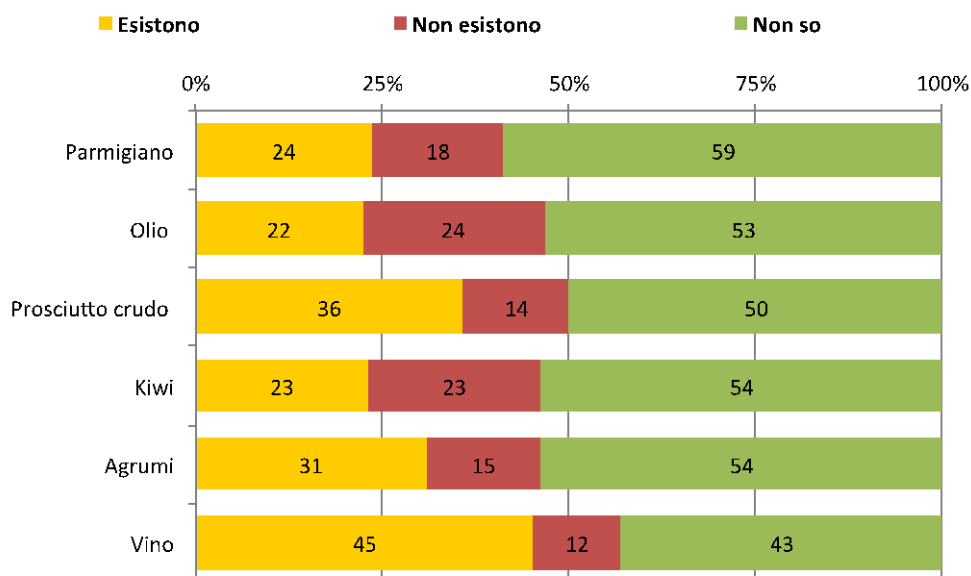
Sono però rilevanti le quote di intervistati che hanno ammesso di non avere conoscenze a proposito (per esempio, 43% nel settore vino e addirittura 58% nella filiera del Parmigiano).

Questi gli aspetti più importanti tra le tematiche citate:

- i Ce.Di. della Gdo straniera hanno personale in numero adeguato per gestire in tempi ragionevoli gli scarichi, la dislocazione delle piattaforme è spesso in punti strategici, è migliore la programmazione da parte della Gdo;
- è presente una più efficace pianificazione del territorio: è migliore la viabilità, in certi casi anche il trasporto su rotaia funziona; le infrastrutture sono spesso più sviluppate, il sistema dei trasporti è integrato e mostra minori barriere fisiche;
- sono maggiori le garanzie offerte dai trasportatori per una superiore qualità del trasporto, così come l’attenzione prestata alla catena del freddo, all’integrità del prodotto, alla puntualità, alla rapidità e alla precisione delle consegne;
- i costi sono inferiori, anche in conseguenza di molti degli aspetti sopra esposti;

- la burocrazia è meno pesante: il sistema doganale è più veloce e le procedure amministrative in genere sono più snelle;
- il codice della strada è meno restrittivo (qualcuno, tuttavia, ha giustamente ricordato che in certi paesi le norme sui limiti di velocità e sulle ore di guida sono addirittura più fiscali rispetto all'Italia).

Figura 2.20 – Opinioni sull'esistenza di aspetti relativi alla logistica che all'estero funzionano meglio (% aziende intervistate)



Fonte: Ismea

Una piattaforma logistica utilizzabile da diversi produttori

Relativamente alla possibilità che si realizzi una piattaforma logistica utilizzabile da diversi produttori, si sono raccolti pareri e livelli di interesse molto diversificati tra i singoli rispondenti.

Per alcuni si tratterebbe una buona opportunità, in grado di diminuire i costi, creando massa critica e una maggiore efficienza: si potrebbero razionalizzare i trasporti migliorandone la qualità, diminuendo i quantitativi minimi di ordine e portando i mezzi a pieno carico; la centralizzazione velocizzerebbe i tempi di ricezione della merce. Si potrebbe contare su un magazzino a disposizione delle aziende come base per le vendite, o comunque sull'aumento della capacità di stoccaggio.

Condizioni indispensabili per il funzionamento di questo progetto sono le tariffe ragionevoli, la gestione da parte di un operatore con una conoscenza ultradecennale del settore, la presenza di strutture idonee al mantenimento della catena del freddo e della qualità dei prodotti stoccati. Alcuni hanno poi posto in evidenza criteri preferenziali coincidenti con una massa critica adeguata, la presenza di un consorzio degli aderenti che coordini la gestione, la vicinanza ai mercati di vendita o l'ubicazione nella periferia dei grossi agglomerati urbani da cui far partire la distribuzione per il centro città.

Per altri, questa proposta corrisponde a un'utopia, dimostrata da vari tentativi falliti. Sono troppe le specificità delle singole aziende, le disomogeneità tra i produttori, le esigenze divergenti, così come sono rilevanti le rivalità se non i rancori. Secondo questa corrente di

pensiero, la gestione diretta in azienda comporta minori costi e maggiore flessibilità, evitando il rischio di una divulgazione di dati sui clienti che, per riservatezza e per mentalità, non si è disponibili a condividere. Spesso, è stato affermato, vi è la necessità di vivere direttamente la logistica, soprattutto nella distribuzione tradizionale.

A ciò occorre aggiungere che molti prodotti (per esempio, il vino) non possono restare semplicemente in magazzino, in quanto diminuisce la qualità se non viene realizzato un costante e accurato controllo.

Altri intervistati ancora non vedono l'utilità di questa iniziativa, in quanto i corrieri o altri soggetti svolgono già oggi il ruolo di piattaforma, offrendo diversi servizi oltre a quello di trasporto: per esempio, all'interno di consorzi per l'export. Alcuni operatori logistici propongono già un servizio per cui, nel caso di una consegna errata, il prodotto si può fermare nel deposito dell'azienda logistica fino a una nuova consegna.

La proposta, è stato sostenuto, è simile al *groupage* che viene fatto per l'export dall'importatore o dal trasportatore.

Alcuni hanno specificato che un'iniziativa del genere potrebbe essere utile per i produttori più piccoli e meno organizzati, per chi opera molto con la ristorazione e/o con le enoteche, per le aziende che hanno un numero contenuto di referenze, oppure come polmone per le eccedenze.

2.3. Le problematiche della logistica nella filiera del kiwi

2.3.1. *Il campione*

L'indagine ha preso in esame 30 aziende in attività nella filiera del kiwi, di cui il 70% circa costituite in prevalenza da OP (organizzazioni di produttori), oltre che da singoli produttori che fungono anche da grossisti/intermediari; il resto del campione è rappresentato da importatori, grossisti e operatori dei mercati all'ingrosso. Pertanto, circa il 70% del campione effettua la calibratura, il condizionamento (cernita e lavorazione) e il confezionamento del prodotto. Un 30% scarso si dedica invece esclusivamente alla commercializzazione.

Si tratta di aziende localizzate soprattutto in diverse regioni dell'Italia centro-settentrionale, tra cui in primo luogo Veneto, Piemonte, Emilia-Romagna (con particolare riferimento all'area romagnola), Friuli Venezia Giulia e Lazio. La figura dell'interlocutore ha spaziato dall'area commerciale a quella logistica, alla direzione generale, alla proprietà, ad altre funzioni ancora. Oltre il 45% delle imprese del campione è costituito da cooperative, seguite in ordine di importanza dalle Srl.

Il 70% circa delle imprese intervistate utilizza un solo stabilimento, per quanto riguarda il kiwi. Il restante 30% ne utilizza svariati, fino a un massimo di 45 stabilimenti. Sono pochi i casi in cui le aziende impiegano stabilimenti di terzi (circa il 20%); una percentuale analoga di imprese utilizza determinati stabilimenti solo per lo stoccaggio, senza svolgere altre operazioni.

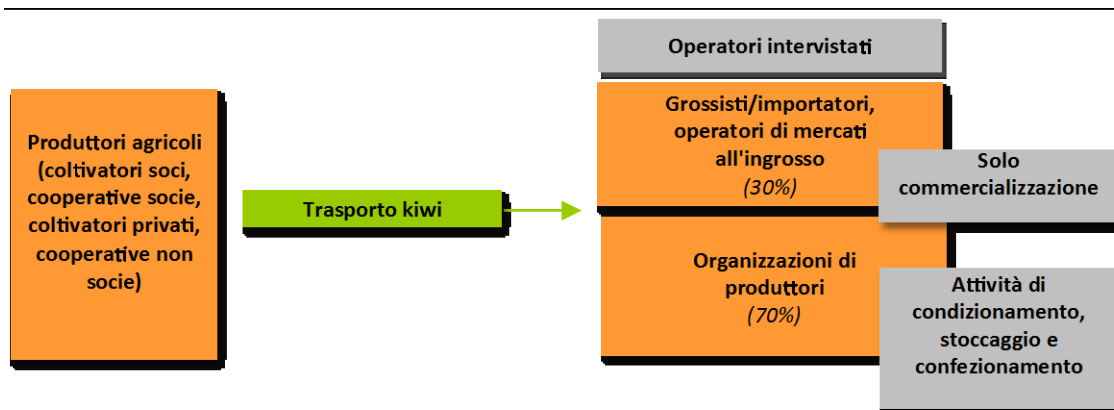
Il quantitativo di kiwi commercializzato dalle aziende del campione si è collocato in media sulle 5 mila tonnellate. La variabilità è piuttosto forte, tanto che il valore minimo è inferiore alle 50 tonnellate, mentre il massimo è di 16 mila tonnellate. Circa il 66% del kiwi commercializzato viene venduto sfuso o in grandi confezioni (oltre 5 kg). Il restante terzo, invece, è venduto in confezioni fino a 5 kg. Diverse aziende non trattano per nulla le confezioni con meno di 5 kg di kiwi, ma ci sono anche imprese per le quali queste confezioni incidono per un 70% delle

quantità complessive.

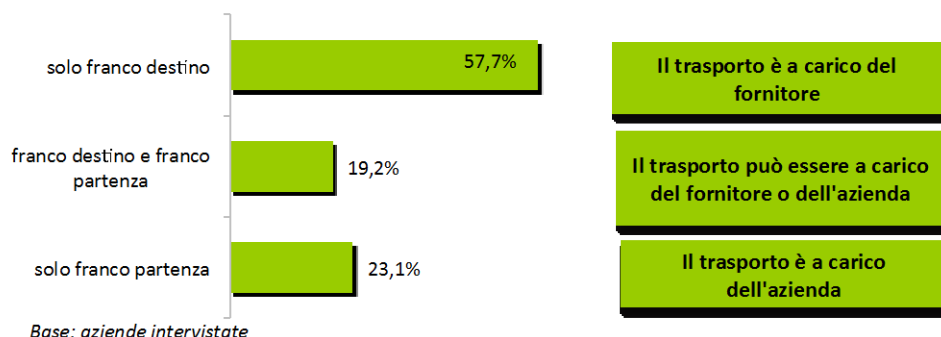
Il fatturato medio delle aziende del campione, comprendendo anche prodotti diversi dal kiwi, si è collocato sui 30 milioni di euro. Anche da questo punto di vista, il range è piuttosto vasto, con un minimo di 2,5 milioni di euro e un massimo di 270 milioni di euro. Mediamente, il kiwi incide per il 33% sul fatturato complessivo delle imprese del campione (d'altra parte, si era individuato un campione con una discreta specificità proprio sul kiwi). Per alcune aziende, addirittura, il kiwi è l'unica referenza del portafoglio prodotti aziendale.

2.3.2. *I trasporti di prodotto in entrata dall'Italia*

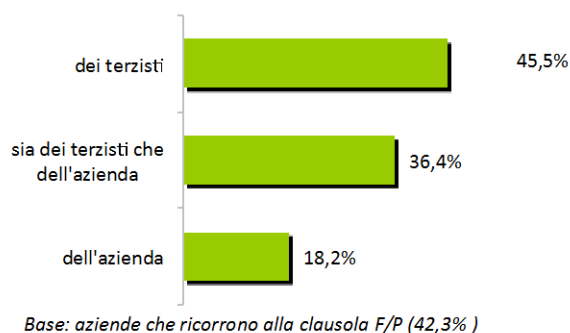
Figura 2.21 – Flussi di prodotto in entrata dall'Italia: il trasporto di kiwi



Il trasporto dei kiwi in entrata dall'Italia è:



Quando il costo del trasporto dei kiwi è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Fonte: Ismea

La metà delle aziende del campione ha, come fornitori di materia prima, coltivatori soci, a cui si aggiunge un 30% che riceve kiwi da cooperative socie; un 35% acquista da coltivatori privati, mentre un 30% acquista kiwi da cooperative (non socie)¹⁰. Nella maggior parte dei casi, le aziende intervistate hanno dichiarato di utilizzare più di un canale di approvvigionamento.

Spesso, il trasporto del kiwi in entrata dal territorio nazionale è a carico del fornitore (franco destino, F/D). Per esempio, gli agricoltori caricano il kiwi su mezzi di terzi (mezzi refrigerati), oppure lo trasportano loro stessi con i trattori (mezzi ovviamente non refrigerati). D'altra parte, è stato affermato, il prodotto è appena raccolto, inoltre la temperatura esterna è quella di fine ottobre-novembre. In alcuni casi, l'azienda dispone di piastre, ossia terreni dove il kiwi viene stoccato all'aperto, per pochi giorni, prima di essere trasportato allo stabilimento vero e proprio.

Circa un quinto del campione, comunque, adotta soluzioni alternate (franco partenza, F/P, e franco destino, F/D). Il costo è a carico del fornitore (F/D) in misura proporzionalmente maggiore quando l'impresa svolge una attività esclusivamente di commercializzazione.

Nella totalità dei casi, quando il costo del trasporto in entrata pesa sull'azienda, il trasporto avviene su strada (si parla sempre della provenienza italiana). I mezzi impiegati sono quelli dei terzisti, soluzione più frequente rispetto ai mezzi aziendali. Un 36% degli intervistati, comunque, ha indicato entrambe le soluzioni. In alcuni casi, l'azienda chiede solo i camion, in quanto gli autisti sono della stessa azienda.

I vantaggi del ricorso ai terzisti sono soprattutto il costo definito, l'efficacia e la flessibilità del servizio offerto, la possibilità di evitare di farsi carico di mezzi di proprietà che verrebbero usati per 15 giorni all'anno e dei relativi problemi organizzativi.

I vantaggi dell'impiego di mezzi propri rimandano invece al contenimento costi, a una flessibilità gestionale che alcuni abbinano a questa soluzione (per esempio, per la possibilità di servire anche i piccoli produttori non strutturati), alla comodità di avere i mezzi già in azienda.

Il livello di soddisfazione di questi operatori è abbastanza buono e non si programmano cambiamenti per i prossimi anni. Nessun intervistato, infatti, ha sostenuto di avere in programma l'adozione di soluzioni diverse per il futuro, per quanto riguarda la scelta fra utilizzare mezzi di terzisti o mezzi dell'azienda.

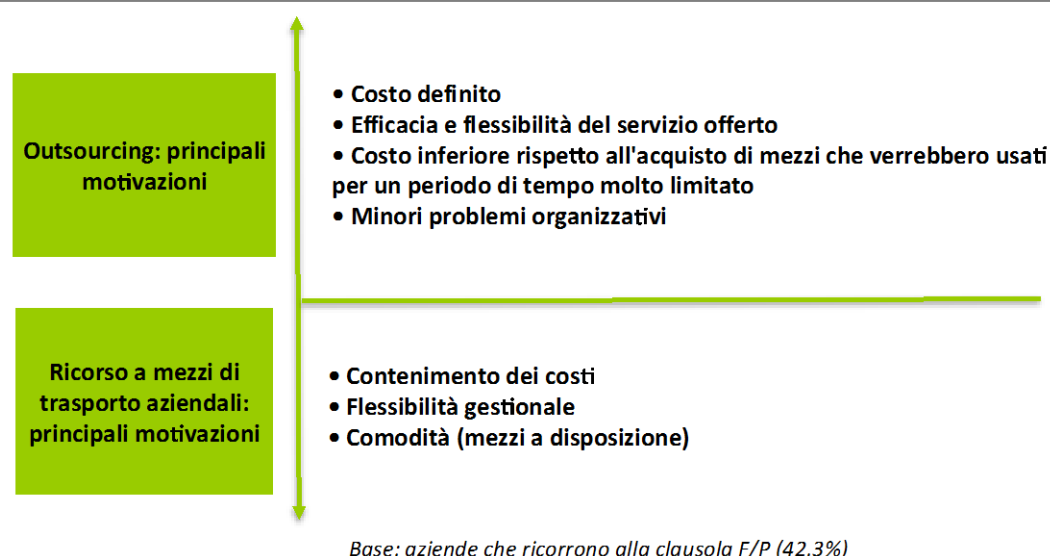
I motivi per cui si propende a mantenere l'attuale situazione sono collegati al fatto che si ritiene di avere raggiunto un corretto compromesso fra flessibilità, costi e garanzia della qualità del trasporto, di cui il livello di soddisfazione è buono. Inoltre, spesso si tratta di un sistema consolidato nel tempo, e sarebbe antieconomico aumentare, ad esempio, il numero dei mezzi aziendali per far fronte a 15 giorni di picco di lavoro annuale.

Il rapporto con i trasportatori è equilibrato, soprattutto quando si tratta di partnership con cooperative logistiche.

I principali criteri di selezione dei terzisti vertono su affidabilità, professionalità ed esperienza, qualità del servizio e competitività in termini di costi, dimensioni della flotta, disponibilità di mezzi idonei per capacità di carico e/o per trasporto di bins, rispetto delle tempistiche.

¹⁰ La somma delle percentuali supera il 100% perché le aziende intervistate potevano fornire più risposte.

Figura 2.22 - Motivazioni dell'outsourcing e della gestione diretta nel trasporto di kiwi in entrata (in Italia)

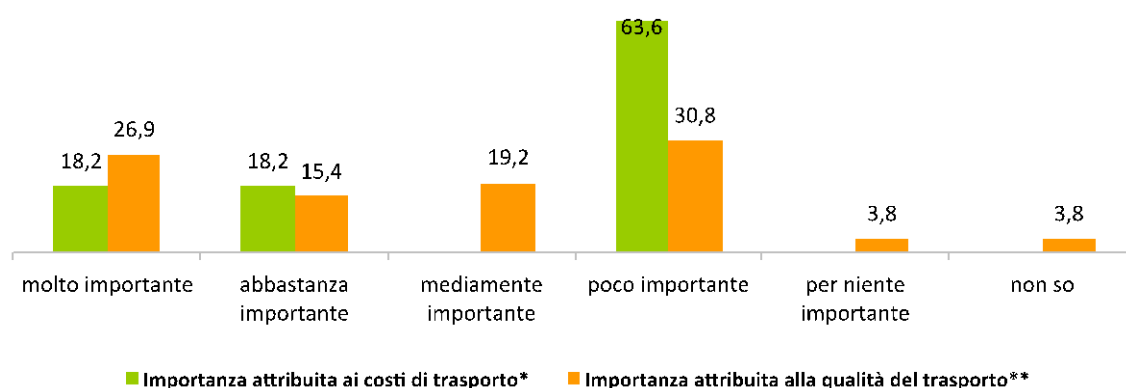


Fonte: Ismea

Le risposte sui costi per il trasporto del kiwi in entrata (si parla sempre di provenienza italiana) hanno evidenziato un range piuttosto elevato di situazioni, si va dai 2 cent/kg per i trasporti in ambito locale ai 5 cent/kg in media su raggi geografici superiori.

Molte imprese ritengono poco importante questo costo, al fine di presentarsi in modo competitivo sul mercato.

Figura 2.23 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti del kiwi in entrata dall'Italia (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (42,3%).

** Base: totale aziende intervistate.

Fonte: Ismea

Per quanto riguarda l'importanza attribuita invece alla qualità dei trasporti del kiwi in entrata, le risposte ottenute sono state tra loro molto differenziate. Questa importanza sembra superiore quando l'azienda svolge solo l'attività di commercializzazione. Diversi gli spunti raccolti dagli intervistati; per esempio:

-
- è importante la tempestività dei trasporti ma non è difficile ottenerla;
 - è breve il tragitto di trasporto, essendo i fornitori situati in prossimità dei magazzini di destinazione.

In complesso, le principali difficoltà che le aziende intervistate hanno sostenuto di incontrare in riferimento al trasporto del kiwi in entrata dall'Italia sono la presenza di aziende fornitrici piccole e non attrezzate a caricare con il muletto, il fatto che i kiwi vanno raccolti entro 15 giorni dal raggiungimento del punto di maturazione, il quale arriva ovviamente in contemporanea per tutti, determinando un picco di trasporti in determinati periodi. Comunque, diversi interlocutori hanno affermato che non ci sono particolari problematiche.

2.3.3. *I trasporti di prodotto in entrata dall'estero*

Una parte delle aziende riceve materia prima anche dall'estero: quasi il 40% del totale delle aziende intervistate. Questa quota è molto più elevata per le aziende di sola commercializzazione (in questo caso, la quota raggiunge il 75%).

Sull'intero campione, l'incidenza del kiwi acquistato o conferito dall'estero si colloca sul 15% del totale. Nelle singole aziende intervistate, queste quote vanno da un 5% fino a un 90%. Quanto ai fornitori, si rileva una concentrazione di risposte su esportatori, commercianti all'ingrosso, confezionatori.

Le principali difficoltà che si incontrano in riferimento al trasporto del kiwi in entrata dall'estero sono:

- la gestione delle temperature di trasporto (le navi container viaggiano anche per 15 giorni, quelle convenzionali con merce in stiva per 20 giorni);
- il mantenimento degli standard qualitativi durante l'intero trasporto;
- i ritardi delle navi;
- il maltempo che può prolungare il viaggio;
- il traffico intenso dal porto all'azienda.

Per questi trasporti, il costo è nella quasi totalità dei casi a carico del fornitore (F/D), situazione che solo a volte viene affiancata dal trasporto F/P. In quest'ultimo caso, il prodotto viaggia su strada e/o su nave (per esempio, il prodotto è prelevato dai porti e in seguito trasportato su gomma); in tutti i casi, i mezzi sono di operatori logistici. I vantaggi di questa soluzione risiedono nell'affidabilità, nella possibilità di evitare immobilizzi di capitale, nella flessibilità in base ai volumi, nella specializzazione del servizio.

La soddisfazione da parte delle aziende utilizzatrici di operatori logistici è buona, o per lo meno abbastanza buona, tanto che non si prospettano modifiche sostanziali rispetto alle scelte effettuate. I principali criteri di selezione dei terzisti sono l'affidabilità, la competenza, la specializzazione nel tipo di trasporto, lo stato dei mezzi, il prezzo.

A questo proposito, è stato specificato che il costo per il trasporto del kiwi in entrata dall'estero rientra in un range che va da 0,05 euro/kg fino a 0,20 euro/kg (per esempio, dal Cile).

La qualità dei trasporti del kiwi in entrata dall'estero è giudicata importante per avere una buona qualità del prodotto finale. Il costo di questi trasporti, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, è ritenuto importante, ma per circa metà del campione è solo abbastanza importante.

Tabella 2.1 – La gestione del trasporto del kiwi in entrata

	In entrata dall'Italia (100% del campione)	In entrata dall'estero (40% del campione)
Trasporto (clausola contrattuale)	Prevalentemente F/D, a volte affiancato dal F/P	Quasi sempre F/D
Quando la clausola contrattuale è F/P:		
I mezzi di trasporto sono:	Terzisti e aziendali	Esclusivamente terzi
Esistono difficoltà nel trasporto del kiwi?	Poche difficoltà	Diverse difficoltà
Soddisfazione nell'outsourcing	Abbastanza soddisfatti	Abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione dei trasporti?	No	No
Costo di trasporto	0,02-0,05 euro/kg	0,05-0,20 euro/kg
Il costo del trasporto è importante per la competitività dell'azienda?	Poco importante	Molto/abbastanza importante
Dalle aziende intervistate che acquistano il prodotto in Italia/estero:		
La qualità del trasporto è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Situazione diversificata	Molto/abbastanza importante

Fonte: Ismea

2.3.1. I trasporti di prodotto in uscita sul mercato interno

Sul mercato interno, le categorie più importanti di clienti sono commercianti all'ingrosso e, in secondo luogo, grandi catene della Gdo e altri operatori della distribuzione moderna (per esempio, superette indipendenti o appartenenti a piccole catene).

Per i trasporti sul mercato interno, le soluzioni F/P sono numericamente equivalenti, o quasi, a quelle F/D; circa un terzo delle aziende intervistate, comunque, alterna le due soluzioni. Il trasporto a carico del cliente si verifica più spesso per le aziende di sola commercializzazione.

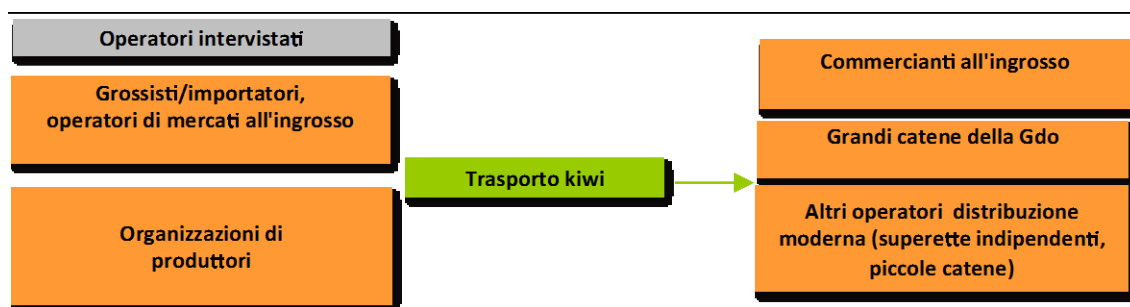
Nell'ipotesi di F/D, le principali difficoltà incontrate in riferimento a questi trasporti sono:

- la limitata dimensione degli ordini (che genera problemi di ottimizzazione dei costi);
- la gestione dei quantitativi con la Gdo (con alti volumi per le promozioni, alternati a volumi limitati per ordini di reintegro);

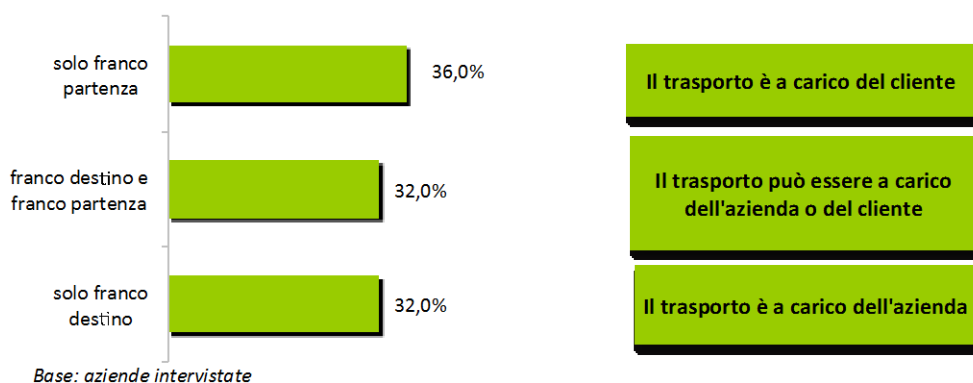
- gli orari differenti da cliente a cliente per effettuare lo scarico;
- in alcuni casi, viene vista come una difficoltà la necessità di viaggi doppi per il solo recupero delle casse pieghevoli riutilizzabili;
- i terzisti che non sono sempre attenti a mantenere la catena del freddo.

Diverse imprese, comunque, hanno sostenuto di non incontrare nessuna difficoltà significativa.

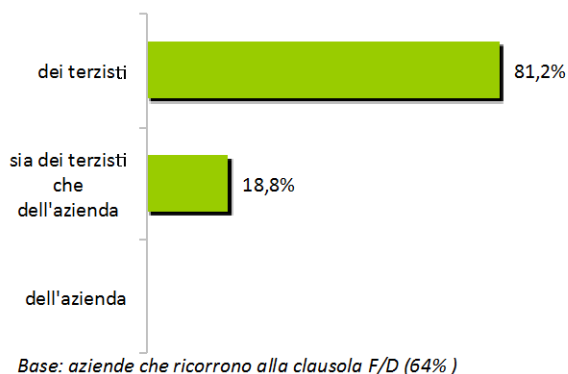
Figura 2.24 – Flussi di prodotto in uscita sul mercato interno: il trasporto di kiwi



Il trasporto dei kiwi in uscita sul mercato interno è:



Quando il costo del trasporto dei kiwi è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Fonte: Ismea

Sul mercato interno i trasporti di kiwi avvengono tutti su strada, ad esclusione di una azienda che ha indicato anche la nave. I mezzi sono sempre di operatori logistici, a cui in circa un caso su cinque si affiancano mezzi aziendali, anche per garantire una certa flessibilità, soprattutto in ambito locale.

La scelta dell'outsourcing è legata a diverse motivazioni, tra cui la possibilità di ottimizzare i costi migliorando la programmazione, la possibilità di lavorare per quote di carico lasciando al fornitore del servizio l'onere di organizzare carichi completi, il costo definito, la flessibilità del servizio (relativamente agli orari di carico e di consegna, anche nei giorni festivi), l'organizzazione e la specializzazione dei corrieri, la loro puntualità.

È stato sottolineato anche che la stagione breve e concentrata in pochi mesi rende difficile ammortizzare i costi di una flotta in proprio; con l'outsourcing, l'azienda riesce a dedicarsi meglio alla gestione del prodotto, evitando i problemi organizzativi legati alla gestione dei mezzi e del relativo personale.

Il livello di soddisfazione relativamente agli operatori logistici è abbastanza elevato, nel senso che nessuna impresa intervistata si è dichiarata insoddisfatta, ma dall'altro lato sono poche le aziende che si sono dichiarate completamente soddisfatte. Nessuna azienda, nell'ambito del sub-campione che sostiene i costi per i trasporti in uscita in Italia, sta progettando di modificare l'attuale scelta.

Diverse aziende non hanno una rete di distribuzione da servire tale da giustificare l'uso di mezzi aziendali. Una soluzione alternativa a cui alcuni hanno accennato è l'ingresso in società con una impresa di trasporti, per non dover dipendere da aziende di trasportatori.

I principali criteri di selezione dei terzisti, per questo genere di trasporti, sono l'affidabilità ampia, un parco mezzi con caratteristiche adeguate, la capacità di rispetto dei tempi di consegna, la competitività in termini di prezzo, le dimensioni operative, la capacità di gestione anche di piccole quantità (senza rilevanti differenze di costo), la flessibilità (per esempio, per quanto riguarda gli orari di carico dalla sede), la tempestività e la puntualità nelle consegne, la capillarità.

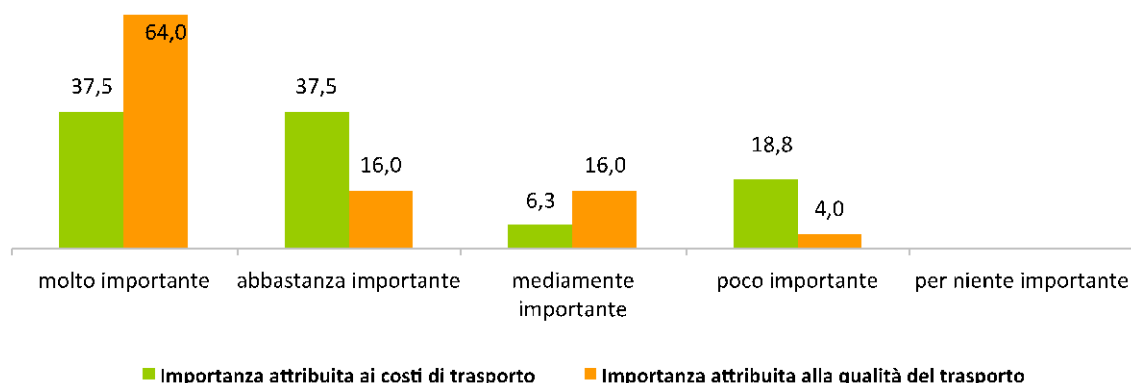
Nella totalità dei casi, i mezzi per il trasporto del kiwi in uscita sono refrigerati, una sola azienda affianca a questi anche mezzi non refrigerati.

Sui costi per il trasporto del kiwi in uscita, si sono ottenute cifre piuttosto differenziate, che hanno però come classe modale quella che va dai 4 ai 6 cent al kg, con alcune eccezioni di costi superiori, soprattutto se la destinazione è un'isola. Alcuni hanno specificato che il costo del trasporto del kiwi è difficile da quantificare, in quanto si spalma su tutti i prodotti.

Per tre aziende su quattro, il costo dei trasporti del kiwi in uscita è molto o per lo meno abbastanza importante, affinché l'impresa possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato. Meno del 20% del campione ha espresso la valutazione "poco importante", per esempio in quanto il costo viene contenuto facendo viaggiare i camion pieni grazie all'integrazione dei carichi con altre referenze.

Maggiore è l'importanza che viene attribuita alla qualità di questi trasporti, allo scopo di raggiungere una buona qualità del prodotto finale. In questo caso, l'item "poco importante" ha ottenuto un 4% mentre le modalità "molto importante" e "abbastanza importante" si sono attestate, congiuntamente, sull'80%.

Figura 2.25 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti del kiwi in uscita sul mercato interno (% aziende intervistate)



Fonte: Ismea

Tra le osservazioni raccolte a questo proposito, alcuni hanno sottolineato la necessità di mantenere il kiwi isolato da altri prodotti, specialmente dalle mele, l'importanza di operare a temperatura controllata (il prodotto è già lavorato e quindi dipendente dagli shock termici), la delicatezza del prodotto.

Rapporti con la Gdo

Per quanto riguarda i principali problemi nei rapporti con la Gdo, relativamente alle consegne e alla logistica in generale, sono affiorati gli orari di consegna imposti dalle piattaforme (il prodotto venduto alla Gdo viene consegnato soprattutto ai Ce.Di., molto più raramente al punto vendita) e la loro rigidità (le piattaforme sono spesso appaltate nelle funzioni di handling e da questo fattore proviene gran parte della rigidità nelle attività di carico e di scarico); spesso, i mezzi sono costretti a viaggiare in tangenziale in periodi di traffico. Inoltre, gli orari dedicati al ricevimento merci non sono omogenei fra distributori, e si verificano frequentemente richieste di consegna di piccole quantità.

Qualcuno ha accennato alla necessità di utilizzare imballaggi dedicati e al problema dell'ordine e del riordine (cioè della sua correzione in corso d'opera).

Questi fattori, nella maggior parte dei casi, si traducono in costi che aumentano costantemente, anche perchè la Gdo ha pretese crescenti e tende a non fare più magazzino, con consegne AxA o AxB che complicano o non consentano l'attività di groupage da parte del corriere.

Nel tempo, poi, l'imballaggio è cambiato: in passato, con i mercati generali gli imballi erano a perdere, ora sono a rendere di proprietà di consorzi, di cui sono socie molte aziende agricole (un giro della cassa costa 28 cent).

2.3.2. I trasporti di prodotto in uscita per l'export

L'incidenza media dell'export sul quantitativo complessivamente venduto dalle aziende del campione si colloca intorno al 34%, considerando peraltro che un 40% circa delle aziende interpellate non esporta affatto. Si parla di esportazione con fatturazione al cliente estero, non di prodotto fatturato a clienti italiani, come esportatori che poi provvedono a esportarlo. La

quota di export si riduce nel caso delle imprese che effettuano solo la commercializzazione del kiwi. In questo caso, i clienti sono solitamente commercianti all'ingrosso e grandi catene della Gdo.

Per questi trasporti, realizzati con mezzi refrigerati, il costo è a carico del cliente nella quasi totalità dei casi (F/P). Circa un terzo di queste imprese, tuttavia, affianca anche trasporti a carico dell'azienda. In quest'ultimo caso, sono utilizzati sempre mezzi di terzi. I vantaggi di questa soluzione sono l'assenza di responsabilità di questo tipo, la maggiore flessibilità operativa; inoltre, alcuni hanno sottolineato di non avere una rete di distribuzione da servire così grande da rendere conveniente l'uso di mezzi aziendali.

Tabella 2.2 – La gestione del trasporto del kiwi in uscita

	In uscita sul mercato interno <i>(100% del campione)</i>	In uscita per l'export <i>(61,5% del campione)</i>
Trasporto (clausola contrattuale)	F/P e F/D	Quasi sempre F/P, a volte affiancato dal F/D
Quando la clausola contrattuale è F/D:		
I mezzi di trasporto sono:	Quasi esclusivamente terzi	Esclusivamente terzi
Esistono difficoltà nel trasporto del kiwi?	Poche difficoltà	Diverse difficoltà
Soddisfazione nell'outsourcing	Abbastanza soddisfatti	Abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione dei trasporti?	No	No
Costo di trasporto	0,04-0,06 euro/kg	0,03-0,08 euro/kg
Il costo del trasporto è importante per la competitività dell'azienda?	Molto/abbastanza importante	Situazione diversificata
Dalle aziende intervistate che vendono il prodotto sul mercato interno/estero		
La qualità del trasporto è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto importante	Molto importante

Fonte: Ismea

In linea di massima, gli intervistati sono risultati molto o abbastanza soddisfatti di questi terzi, per i quali i principali criteri di selezione risiedono nella capacità di rispetto dei tempi di consegna, nella competenza, nel rapporto tra qualità e tariffa del servizio, nell'utilizzo di mezzi e container attrezzati e in ordine.

Nessuna impresa interpellata sta pensando a soluzioni diverse, per il futuro, per quanto riguarda la scelta fra utilizzare mezzi di terzi o mezzi dell'azienda: in certi casi, non esistono

alternative realmente praticabili, poiché solo aziende enormi potrebbero permettersi di gestire in proprio container e trasporto (ha sostenuto qualche intervistato). In genere, non si prevedono cambiamenti rispetto alle scelte compiute.

I costi per il trasporto del kiwi in uscita per l'export sono stati quantificati in un range da 3 a 8 cent/kg, anche per le destinazioni oltremare (in questo caso, si impiega la nave, in quanto l'aereo sarebbe troppo costoso; la nave impiega circa 25-30 giorni per esempio per arrivare negli Stati Uniti).

Le opinioni sulla rilevanza di questi costi sono molto diversificate tra azienda e azienda, mentre sostanzialmente più omogenei sono risultati i pareri sull'importanza di questi trasporti in termini di qualità e dei suoi riflessi sugli standard qualitativi finali. È stato evidenziato il ruolo determinante dell'aspetto in questione soprattutto per viaggi molto lunghi (15-30 giorni) per i quali è alto il rischio di deterioramento del prodotto. Specialmente per queste tipologie di trasporto, la qualità è determinata dalla capacità di conservazione del prodotto a temperatura costante e controllata.

Le principali difficoltà incontrate in genere in riferimento al trasporto del kiwi in uscita per l'export sono collegate alla distanza e alle pause obbligatorie imposte agli autisti dal codice della strada (penalizzanti sui tempi di consegna). Problemi relativi all'utilizzo dei porti, in modo specifico, sono costituiti dagli scioperi, dal fatto che la settimana lavorativa è di 5 giorni e l'orario di lavoro è solitamente fino alle 14 (alcuni intervistati hanno dichiarato di pagare 150 euro al giorno per la sosta del container in porto).

2.3.3. *I trasporti tra i diversi stabilimenti*

I motivi alla base dei trasporti di kiwi tra uno stabilimento e l'altro utilizzati dall'azienda, sono basati sull'esigenza di effettuare particolari lavorazioni in un sito specializzato, sulla capacità e sulla qualità dello stoccaggio, sulla necessità di tenere i kiwi separati da altri tipi di frutta per evitare una loro precoce maturazione. In alcuni casi, il prodotto viene consegnato dai coltivatori ai magazzini di prossimità e successivamente devono essere stoccati e lavorati in stabilimenti dedicati.

Nell'ambito delle imprese caratterizzate da trasporti di kiwi tra diversi stabilimenti aziendali, alcune impiegano mezzi di terzi, altre mezzi aziendali, e le due quote sono sostanzialmente delle stesse proporzioni.

I vantaggi collegati alla prima alternativa risiedono nell'entità dei costi, nella possibilità di avere voci di costo variabile, nella flessibilità e tempestività delle operazioni di trasporto. Inoltre, la discontinuità di queste operazioni in molte situazioni renderebbe poco efficace la scelta di utilizzare mezzi propri. Al contrario, chi ha optato per una gestione diretta di questi trasporti, ha accennato ai risparmi economici, alla tempestività di risposta alle esigenze di queste movimentazioni, alla necessità di un impiego continuativo.

Il livello di soddisfazione relativamente ai terzi impiegati è piuttosto elevato e nessuna delle imprese sta pensando di adottare soluzioni differenti dalle attuali. Da un lato, per molte aziende non c'è la disponibilità di mezzi per svolgere in toto questi trasporti; inoltre, dotarsene non sarebbe una soluzione economicamente vantaggiosa. Dall'altro, se l'azienda è di dimensioni significative, i mezzi propri possono consentire costi inferiori e immediatezza del trasporto.

I principali criteri di selezione dei terzisti sono l'affidabilità, il costo, le dimensioni operative, la flessibilità degli orari, la puntualità delle consegne.

L'ordine di grandezza dei costi di questi trasporti è stato quantificato in 0,02-0,03 €/kg per trasporti che avvengono in ambito locale, in 0,02-0,05 €/kg per trasporti più lunghi.

Relativamente all'importanza del costo di questi trasporti del kiwi, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, pur affiorando risposte differenziate, si nota una discreta concentrazione nella modalità "poco importante". Forte è invece la distribuzione delle opinioni lungo le diverse modalità previste in riferimento all'entità dell'associazione tra la qualità di questi trasporti e una buona qualità del prodotto finale.

2.3.4. *La gestione del kiwi in magazzino*

Per quanto riguarda la gestione del kiwi nel magazzino (compreso carico e scarico dei prodotti), oltre a due aziende (poco meno dell'8% degli operatori intervistati) che utilizzano personale interno ma che ricorrono anche a terzisti, nella maggior parte dei casi le fasi operative vengono svolte con propria manodopera (oltre il 73%). Il restante 20% scarso, invece, ricorre a soluzioni esterne.

Alcune di queste imprese hanno sottolineato che esternalizzare non genera una convenienza economica, ma una maggiore tranquillità (per esempio, relativamente ai problemi legati ad incidenti, a malattie, ecc.). Esternalizzare consente inoltre di identificare con maggiore precisione i costi, di rendere flessibili gli orari e i costi, per un servizio completo di tutte le attività di magazzino (apertura stand, scarico, movimentazione, pulizia, ecc.).

Chi invece ha scelto di impiegare personale interno ha sostenuto di poter contare su una maggiore competenza e affidabilità, su un know how che rimane in azienda (l'acquisizione delle capacità e la conoscenza del processo portano a una maggiore responsabilizzazione). Operare con personale interno significa poter conoscere i propri addetti e quindi affidare le mansioni in base alle attitudini delle singole persone, controllando direttamente la gestione del prodotto.

I principali criteri di selezione del personale esterno per la gestione del kiwi nel magazzino sono riconducibili all'affidabilità, alla competenza ed esperienza maturate, alla disponibilità. In alcuni casi, non si fanno selezioni di terzisti in quanto, per ragioni di comodità e funzionalità, si utilizza la ditta di facchinaggio del mercato ortofrutticolo. Il livello di soddisfazione del personale esterno, quando utilizzato, è abbastanza buono.

Nessuno degli operatori intervistati, o quasi nessuno, sta riflettendo su eventuali modifiche delle scelte compiute, in primo luogo perché si è soddisfatti dell'attuale soluzione; poi, in tanti casi avvalersi di terzisti risulterebbe antieconomico. L'inserimento di terzisti era già stato provato in passato da alcuni operatori, con risultati negativi; sussiste inoltre il timore di tensioni con il personale aziendale. Per molte aziende, insomma, questo tipo di outsourcing sarà preso in considerazione solo quando il volume d'affari sarà tale da rendere impossibile la gestione con solo personale interno.

Il costo della gestione del kiwi in magazzino, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, è ritenuto in genere molto importante da oltre il 75% delle imprese, ad esse va aggiunto un 10% che ha risposto "abbastanza importante".

Ancora maggiore è il grado di rilevanza attribuito alla qualità della gestione del kiwi in

magazzino, allo scopo di pervenire a una buona qualità finale del prodotto.

Tabella 2.3 – Trasporti tra i diversi stabilimenti e la gestione del magazzino

	Trasporti tra stabilimenti (30% del campione)	Gestione del magazzino (100% del campione)
Mezzi/personale	Mezzi di terzisti e aziendali	Prevalentemente personale aziendale
Soddisfazione dell'outsourcing (per chi ricorre a mezzi di terzisti/personale esterno)	Abbastanza soddisfatti	Molto/abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione?	No	No
Il costo del trasporto/della gestione in magazzino è importante per la competitività dell'azienda?	Poco importante	Molto importante
La qualità del trasporto/della gestione in magazzino è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto/abbastanza importante	Molto importante

Fonte: Ismea

2.3.5. Altre attività logistiche

Pochissime imprese hanno citato l'esistenza di altre attività logistiche, diverse dai trasporti e dal magazzinaggio (per esempio imballaggio, etichettatura e prezzatura, organizzazione delle spedizioni, ecc.), per le quali si verifica il ricorso a terzisti. In questo caso, l'outsourcing viene preferito per la flessibilità di utilizzo e di costo.

Tra tutte le restanti aziende, un numero molto limitato sta pensando a eventuali modifiche rispetto alla scelta realizzata: per esempio, una impresa sta progettando una riorganizzazione tramite una società satellite, con passaggio degli stessi operai dalla dipendenza diretta a contratti a tempo determinato.

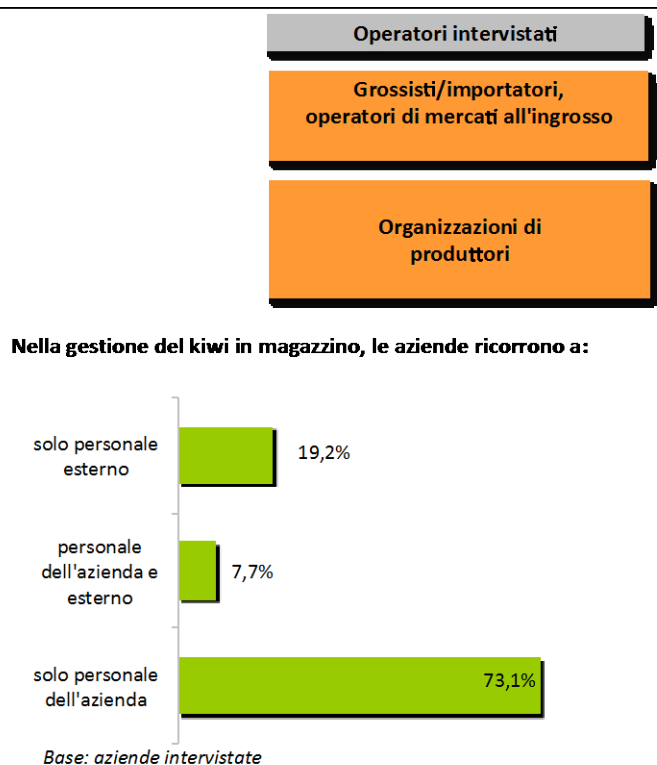
I motivi per cui la maggior parte degli operatori intervistati non sta pensando a soluzioni diverse, per il futuro, ossia all'outsourcing, sono rappresentate dalla volontà di controllare direttamente la gestione del personale aziendale, ritenuto più affidabile e più produttivo, e dal contenimento dei costi.

Qualcuno ha sottolineato che, avendo una linea di lavorazione automatizzata dalla quale esce il pallet già pronto con le etichette, è agevole gestire tutto in azienda. È affiorato di nuovo anche il know how del personale interno: esternalizzare può significare una riduzione della qualità della manodopera.

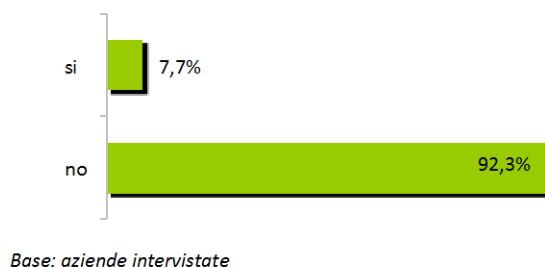
Gli ordini arrivano in azienda tramite agenzie o agenti, oppure dal cliente tramite e-mail, fax, telefono o di persona. Nella maggior parte dei casi, le aziende intervistate hanno affermato di non incontrare problemi nella raccolta e nella gestione degli ordini, per esempio sotto l'aspetto informatico, anche perché spesso l'ordine arriva tramite semplici e-mail o fax, oppure

perché l'azienda è strutturata con personale preposto. Alcuni hanno invece accennato al fatto che ogni catena della Gdo ha una codifica diversa e non esiste uno standard; inoltre, sono troppo frequenti le modifiche in corso d'ordine da parte della distribuzione moderna italiana.

Figura 2.26 – Gestione del magazzino ed altre attività logistiche



Oltre ai trasporti e alla gestione del magazzino, vi sono altre attività per cui si ricorre a terzisti?



Fonte: Ismea

2.3.6. **Opinioni relative alla problematiche logistiche**

In riferimento ai miglioramenti più urgenti da realizzare, a livello aziendale, per quanto riguarda trasporti, gestione del magazzino e altre problematiche di tipo logistico, qualcuno ha specificato che esiste già un buon livello di automazione, tecnologia, tracciabilità, oppure che la logistica in azienda è già ottimizzata, per cui non ci sono interventi urgenti da realizzare.

Altri interlocutori, invece, hanno posto in evidenza i seguenti punti, su cui intervenire:

-
- aumentare la capacità di stoccaggio e il numero di celle dedicate;
 - automatizzare le fasi di carico e scarico;
 - cercare di controllare i costi delle attività logistiche;
 - iniziare un'attività in proprio di confezionamento;
 - informatizzare i transpallet per caricare sul sistema informativo direttamente con bluetooth i dati del movimentato;
 - migliorare l'organizzazione dei processi interni e industrializzarli;
 - passare da un'area scoperta ad un'area coperta per le attività di carico e scarico;
 - migliorare la tecnologia per conservazione e handling in magazzino;
 - utilizzare la tecnologia della radiofrequenza per la tracciabilità e per la programmazione della produzione.

In riferimento invece ai miglioramenti più urgenti che la pubblica amministrazione dovrebbe attuare, sempre per quanto riguarda tutte le problematiche logistiche, sono stati posti in risalto i seguenti punti:

- rimodernare i mercati ortofrutticoli;
- emanare normative più semplici e meno complesse;
- ridurre il prezzo del gasolio attraverso una riduzione delle accise;
- ristabilire l'obbligatorietà effettiva del documento di trasporto in cui il fornitore attesta l'identità del trasportatore in modo da emarginare trasportatori senza autorizzazioni;
- migliorare le infrastrutture del sistema stradale (su questa voce si sono concentrate molte risposte);
- rendere più semplici le procedure di esportazione e la burocrazia in genere (anche questa voce ha visto la presenza di molti operatori);
- snellire le normative relative all'etichettatura.

Gli operatori non hanno accennato all'opportunità di potenziare il sistema ferroviario per il trasporto di questo prodotto, in quanto molti ritengono impraticabile tale mezzo di trasporto per il kiwi, che è un prodotto deperibile. Inoltre, in passato c'erano rotaie che entravano nelle aziende, mentre oggi sono state abbandonate. Oggi, chi affitta una tratta, è costretto ad affittare un treno intero, il quale può restare fermo anche uno o due giorni, senza refrigerazione.

A proposito della possibilità che un operatore logistico realizzi una piattaforma utilizzabile da diversi produttori di kiwi, per il magazzinaggio e come base per i trasporti, alcuni intervistati sono risultati scettici, sia per l'utilità, sia per quello che concerne i costi, sia infine per le problematiche relative alla gestione dei vuoti. D'altra parte, i singoli produttori, anche per via degli oneri legati alla tracciabilità, già si affidano alle piattaforme delle cooperative o di associazioni. Inoltre, occorre considerare l'esistenza di interessi contrastanti tra i produttori, ponendo attenzione al rischio di lavorare a stretto contatto con i concorrenti.

Da parte di altri interlocutori, invece, un progetto di una piattaforma utilizzabile da diversi produttori è giudicato interessante: queste piattaforme darebbero il vantaggio di abbattere i costi relativi alle celle e di aumentare la capacità di stoccaggio, aspetto particolarmente utile nel rapporto con la Gdo. Alcuni hanno specificato che potrebbe essere utile per i produttori più piccoli e meno organizzati, oppure come polmone per le eccedenze. Molto importante, però, sarebbe una gestione di buona qualità; per altri, dovrebbe trattarsi di una struttura specializzata idonea a compiere lavorazioni particolari.

Per circa la metà del campione, la possibilità di accorciare i canali distributivi nel settore del kiwi è reale, mentre l'altra metà di intervistati ha sostenuto di non vedere questa effettiva possibilità. Rientrano in quest'ultima categoria soprattutto le imprese che attuano la sola commercializzazione del kiwi.

Le modalità con cui realizzare un progetto di accorciamento della distribuzione del kiwi sarebbero rappresentate dallo stimolo di un cambiamento culturale del consumatore che oggi vuole consumare frutta di stagione tutto l'anno, anche se di provenienza lontana, ma soprattutto dalla concentrazione dell'offerta e dal maggiore potere contrattuale che ne deriva.

Altri hanno invece sostenuto che una filiera più corta sarebbe possibile solo su alcuni mercati, dove si potrebbe fare a meno di mediazioni. Non sono mancati intervistati che hanno sottolineato che l'attuale filiera del kiwi è già corta e che sono già state abbastanza comprese alcune figure, come i mediatori e i grossisti.

Per oltre metà del campione, esistono normative che condizionano i trasporti e che hanno conseguenze sul settore in esame. Sono state citate la regolamentazione sui controlli sanitari durante il trasporto, quelle sui tempi di guida e di sosta imposte ai trasportatori, con conseguenze negative sui tempi di consegna (poste in evidenza da un numero elevato di intervistati), il fermo domenicale dei trasporti, le normative sul costo del gasolio, la regolamentazione relativa alle registrazioni del trasportatore all'Albo, le normative sul Durc (documento unico di regolarità contributiva).

A ognuno di questi aspetti, sono state attribuite caratteristiche positive, ma a volte anche peculiarità negative.

Più di metà del campione ha ammesso di non essere a conoscenza di aspetti che all'estero funzionano meglio, rispetto al nostro paese. La restante quota si è equamente suddivisa fra risposte affermative (esistenza di questi aspetti) e risposte negative. Tra le prime, sono stati specificati i seguenti aspetti:

- la viabilità è più organizzata;
- è presente una programmazione del territorio;
- i costi sono inferiori;
- all'estero vi è una dislocazione di piattaforme in punti strategici che portano ad una reale concentrazione dell'offerta;
- il sistema doganale è più veloce e le procedure burocratiche in genere sono più snelle.

2.4. Le problematiche della logistica nella filiera degli agrumi

2.4.1. *Il campione*

Nella filiera degli agrumi, il campione è costituito da 30 aziende, di cui il 38% dedite esclusivamente alla commercializzazione; le restanti svolgono invece attività diverse, come calibratura, ceratura, stoccaggio in frigorifero, confezionamento. Una quota di queste ultime effettua anche la raccolta. In effetti, quasi il 40% delle imprese intervistate tratta anche (o solamente, in un caso) agrumi provenienti da coltivazioni proprie. Circa un terzo delle aziende del campione è costituito da cooperative.

Le figure degli interlocutori intervistati sono state soprattutto l'amministratore, il presidente o il vicepresidente, un socio, il titolare, il responsabile della qualità.

Il quantitativo medio di agrumi venduti dalle aziende del campione si è collocato su un livello di poco inferiore alle 10 mila tonnellate, con una inferiorità del quantitativo movimentato dai commercianti puri (5 mila tonnellate in media).

Su questa quantità, le arance incidono per quasi il 50%, le clementine per circa il 30%, mentre la restante quota è ripartita soprattutto fra limoni e mandarini.

La ripartizione degli agrumi commercializzati dalle aziende del campione, fra confezionati in imballaggi fino a 5 kg da un lato, non confezionati oppure confezionati in contenitori di oltre 5 kg dall'altro, vede una decisa supremazia della seconda categoria, che raggiunge un'incidenza pari a quasi il 75% del totale. Questa quota raggiunge livelli superiori (quasi l'85%) nel caso degli operatori che svolgono solo l'attività di commercializzazione.

Ai quantitativi sopra esposti corrisponde un fatturato medio di 7,5 milioni di euro, ossia il 60% del fatturato medio globale aziendale (che comprende anche prodotti e/o attività diverse dal settore agrumicolo). Se si analizzano in modo specifico gli operatori rivolti alla sola commercializzazione (che non effettuano cioè nessun tipo di lavorazione sugli agrumi), il fatturato medio imputabile agli agrumi scende a 4,4 milioni di euro, che rappresenta una quota inferiore al 30% del fatturato complessivo di questi operatori.

Il 60% del campione utilizza un solo stabilimento per le attività relative agli agrumi. Nella maggior parte dei restanti casi, vengono impiegati 2-3 stabilimenti, ma tre imprese superano il numero di dieci impianti. In alcuni casi, si tratta di stabilimenti di terzi (in complesso, si sono rilevati una ventina di impianti di terzi, che rappresentano il 20% circa degli stabilimenti complessivamente utilizzati dalle aziende intervistate).

È piuttosto infrequente che gli stabilimenti impiegati dalle aziende intervistate siano dediti solo allo stoccaggio della merce, senza che vengano effettuate lavorazioni.

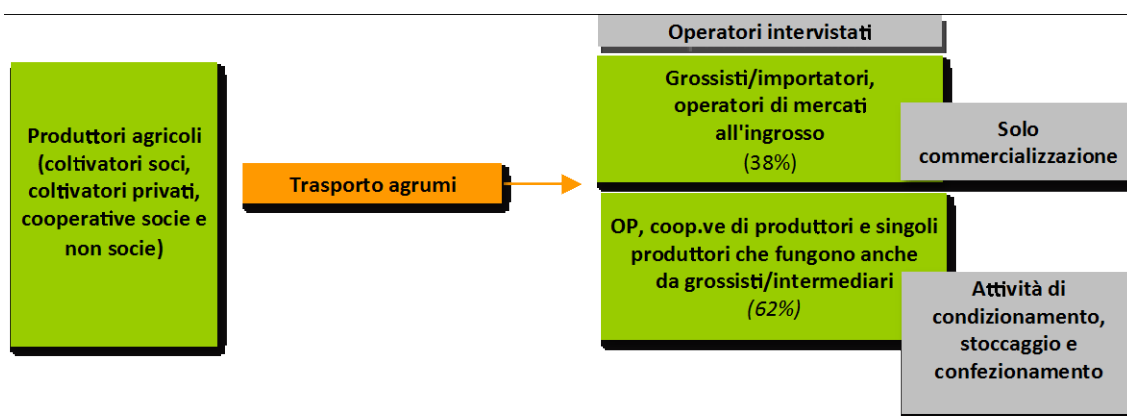
Solo il 15% delle aziende interpellate è caratterizzato da trasporti di prodotto fra i diversi stabilimenti utilizzati. I motivi per cui avvengono trasporti di agrumi tra uno stabilimento e l'altro impiegati dall'azienda sono di tipo commerciale (gestione di uno o più punti vendita in aree diverse dal magazzino) oppure per completare i carichi (se per esempio in una zona non si può raccogliere per cause climatiche, si prende il prodotto da un'altra sede).

2.4.2. I trasporti di prodotto in entrata dall'Italia

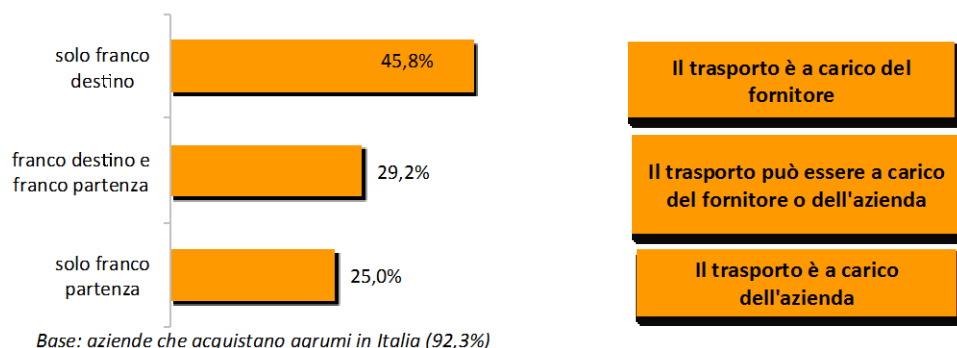
Il 55-60% delle aziende del campione acquisisce agrumi solo dal territorio italiano. Tra le rimanenti, la quota di agrumi di provenienza estera è variabile (dal 5% al 95%), con una media orientativamente intorno al 15%. Le imprese dedite solo alla commercializzazione risultano maggiormente orientate all'acquisizione dall'estero (oltre il 30% del totale acquistato).

I principali fornitori, nel caso degli agrumi in entrata dall'Italia, sono i coltivatori, privati oppure soci (nel caso di imprese cooperative). Per quote altrettanto rilevanti del campione, comunque, l'acquisto (o l'acquisizione per conferimento) avviene da cooperative ortofrutticole di primo grado.

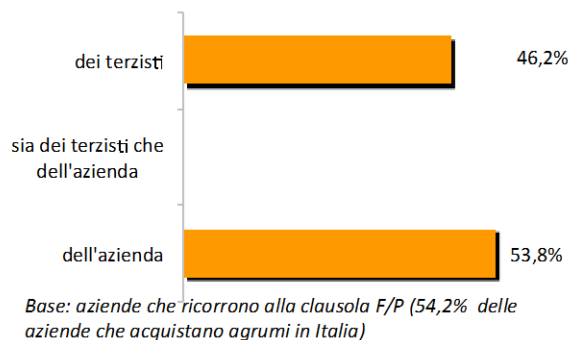
Figura 2.27 - Flussi di prodotto in entrata dall'Italia: il trasporto di agrumi



Il trasporto degli agrumi in entrata dall'Italia è:



Quando il costo del trasporto degli agrumi è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Fonte: Ismea

Per quanto riguarda i trasporti degli agrumi in entrata dall'Italia, un 30% circa delle imprese utilizza entrambi i sistemi (costo a carico del fornitore e costo a carico dell'azienda); negli altri casi, prevale il sistema franco/destino.

A volte, si vende direttamente dalla campagna al rivenditore; la pianta assume il ruolo di magazzino (si raccoglie al momento dell'ordine, e non prima).

Le principali difficoltà incontrate in riferimento a questi trasporti sono legate alle normative sui trasporti, a qualche possibile ritardo nelle consegne, ai tempi e agli orari di consegna in genere. Molte imprese, comunque, hanno specificato di non incontrare difficoltà, per esempio per il fatto che le coltivazioni sono poco distanti dallo stabilimento.

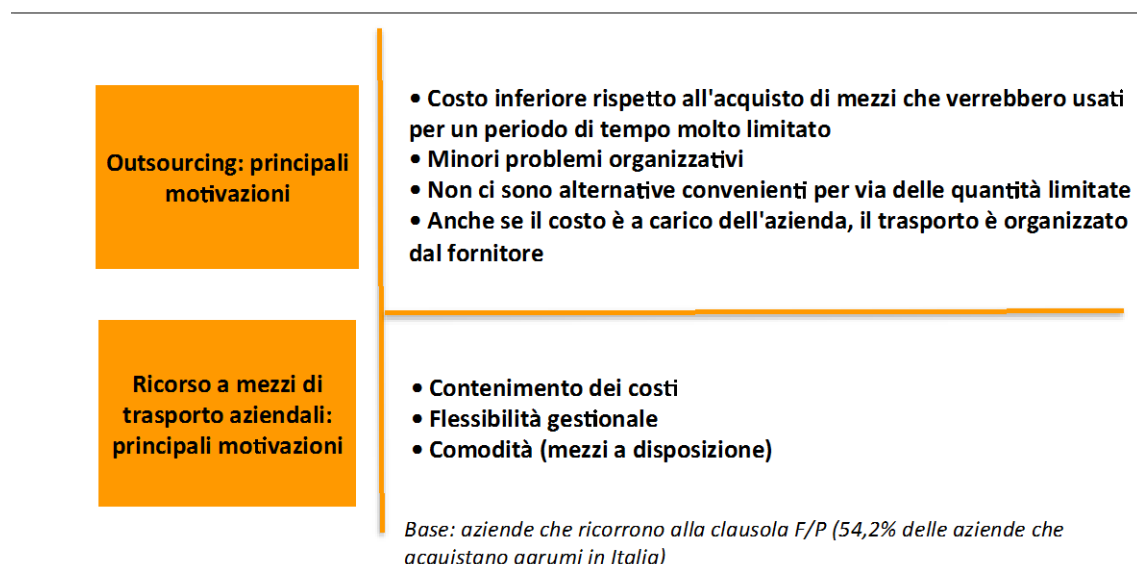
Il trasporto gestito dall'OP sarebbe un risparmio, è stato da alcuni sostenuto, ma non esiste ancora la sensibilità per organizzare un trasporto collettivo; inoltre, un giro di raccolta incontrerebbe difficoltà, perchè tutti consegnano a fine giornata alla stessa ora.

Le aziende che sostengono il costo del trasporto degli agrumi in entrata dall'Italia si ripartiscono in modo sostanzialmente paritario in base all'impiego di mezzi di terzisti e di mezzi aziendali.

La seconda soluzione consente convenienze economiche, la possibilità di avere subito a disposizione i mezzi di trasporto, la flessibilità (poter operare senza particolari vincoli di orario e in funzione del lavoro sul campo).

I mezzi di terzi, invece, permettono ad alcune aziende di avere costi inferiori e un'organizzazione più facile. In certi casi, è stato sostenuto, non ci sono alternative ragionevoli (per esempio, per via delle quantità limitate), oppure è il fornitore ad organizzare tutto e quindi a decidere il terzista da impiegare.

Figura 2.28 - Motivazioni dell'outsourcing e della gestione diretta nel trasporto degli agrumi in entrata (in Italia)



Fonte: Ismea

Il livello di soddisfazione relativo all'operatore logistico utilizzato è abbastanza buono e quasi nessuna impresa sta progettando cambiamenti nella scelta fra ricorrere o meno

all'outsourcing. I motivi sono legati alla soddisfazione, alla flessibilità e alla convenienza economica attribuita all'attuale sistema.

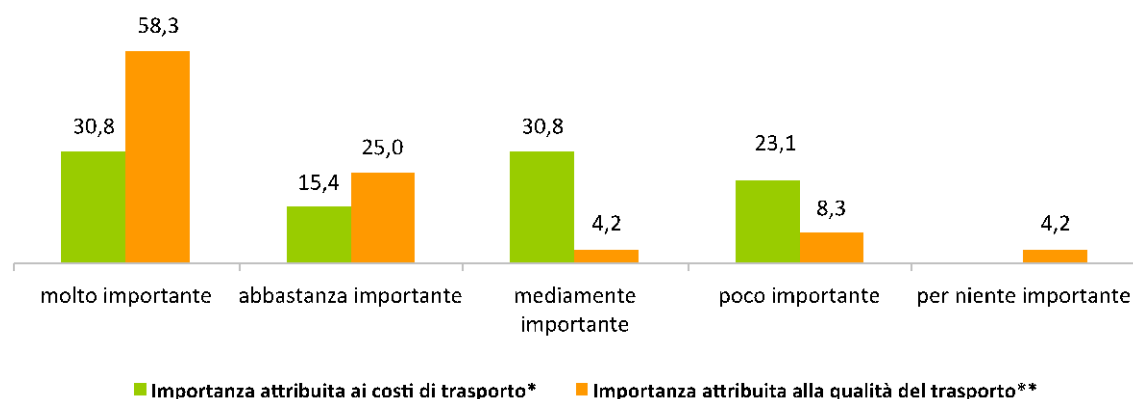
A proposito dell'importanza del costo dei trasporti degli agrumi in entrata dall'Italia, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, le opinioni si sono distribuite in modo piuttosto eterogeneo nelle varie possibilità di risposta, ad esclusione della modalità "per nulla importante". Qualcuno ha evidenziato che ci sono spese che incidono in misura ben più marcata, come ad esempio quelle riguardanti la raccolta.

I costi per il trasporto degli agrumi in entrata dall'Italia sono stati quantificati in un range piuttosto ampio, con due classi modali: 0,01-0,03 euro/kg per trasporti particolarmente brevi, 0,05-0,08 euro/kg per le altre distanze.

L'importanza della qualità di questi trasporti per avere una buona qualità del prodotto finale è stata invece rimarcata dalla maggior parte dei rispondenti. Da un lato, è stato sottolineato che, rispetto ad altre fasi della filiera, questo trasporto risulta semplice da gestire; inoltre, in molti casi tra i campi e gli stabilimenti la distanza è ridotta; a ciò si aggiunge il fatto che, trattandosi di una lavorazione invernale, la conservazione durante il trasporto spesso viene garantita dalla temperatura atmosferica senza necessità di celle.

Dall'altro, è stato affermato che bisogna fare attenzione allo shock termico che possono subire gli agrumi durante le varie fasi del trasporto, e che a volte, per risparmiare, i terzisti tengono spenta o non alla giusta temperatura la cella frigo. Altri hanno sostenuto che il fatto di effettuare la tracciabilità del prodotto rende questo aspetto importantissimo; inoltre, il prodotto deve essere ben caricato e pallettizzato per evitare danneggiamenti.

Figura 2.29 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti degli agrumi in entrata dall'Italia (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (54,2% delle aziende che acquistano agrumi in Italia)

** Base: aziende che acquistano agrumi in Italia (92,3%)

Fonte: Ismea

2.4.3. ***I trasporti di prodotto in entrata dall'estero***

Per gli agrumi in entrata dall'estero, acquistati quasi esclusivamente dalle imprese dedite alla sola commercializzazione, i principali fornitori sono i commercianti all'ingrosso seguiti dalle cooperative. Per i relativi trasporti, il costo è a carico del fornitore oppure dell'azienda in misura non molto dissimile. È interessante sottolineare che per metà delle imprese che

acquisiscono agrumi dall'estero, si verificano entrambe le modalità di trasporto (F/D e F/P).

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto degli agrumi in entrata dall'estero sono i ritardi delle consegne (a volte a causa delle condizioni meteo). La maggior parte dei rispondenti, comunque, ha indicato di non incontrare particolari difficoltà. Per esempio, è stato affermato che gli operatori all'estero sono più affidabili che in Italia.

Per questi trasporti, i mezzi più spesso utilizzati sono la gomma e la nave. In tutti i casi, si ricorre a operatori logistici, che consentono di avere professionalità, costi inferiori, spese certe, minori problemi gestionali, flessibilità, specializzazione sulle lunghe distanze. Soprattutto, è stato sostenuto, si tratta di una scelta obbligata dalle caratteristiche stesse dei trasporti.

I principali criteri di selezione dei terzisti, nel caso dei trasporti degli agrumi in entrata con provenienza estera, sono la presenza di assicurazione sulla merce trasportata, la rapidità nel servizio, la solidità dell'impresa di logistica, il rapporto qualità/prezzo, l'esperienza, l'efficienza, la professionalità, la specializzazione.

Figura 2.4 – La gestione del trasporto degli agrumi in entrata

	In entrata dall'Italia (92% del campione)	In entrata dall'estero (38% del campione)
Trasporto (clausola contrattuale)	F/D, a volte affiancato dal F/P	F/D e F/P
Quando la clausola contrattuale è F/P:		
I mezzi di trasporto sono:	Terzisti e aziendali	Esclusivamente terzisti
Esistono difficoltà nel trasporto degli agrumi?	Poche difficoltà	Poche difficoltà
Soddisfazione nell'outsourcing	Abbastanza soddisfatti	Molto/abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione dei trasporti?	No	No
Costo di trasporto	0,01-0,03 euro/kg (trasporti brevi); 0,05-0,08 euro/kg (altre distanze)	0,10-0,15 euro/kg (in media)
Il costo del trasporto è importante per la competitività dell'azienda?	Situazione diversificata	Abbastanza importante
Dalle aziende intervistate che acquistano il prodotto in Italia/estero:		
La qualità del trasporto è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto/abbastanza importante	Abbastanza importante

Fonte: Ismea

Il livello di soddisfazione relativo all'operato delle imprese di logistica è abbastanza o molto elevato ("riescono a programmare bene le spedizioni", "sono trasportatori consolidati"), e non

ci sono piani tesi a modificare le attuali scelte (outsourcing o meno). I motivi sono diversi: la soddisfazione del servizio svolto dai terzisti, l'opportunità di impiegare operatori specializzati, l'impossibilità di occuparsi direttamente dei trasporti con mezzi aziendali. Per diverse aziende, i trasporti sono nelle mani del fornitore che decide anche il tipo di operatore.

Il costo dei trasporti degli agrumi in entrata dall'estero è risultato piuttosto differenziato nelle risposte delle singole imprese contattate, in funzione soprattutto delle distanze. In media, si stimano 0,10-0,15 euro/kg.

Relativamente all'importanza di questo costo, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, si sono raccolte opinioni altrettanto diversificate, ma tutte comprese tra le modalità "mediamente importante" e "molto importante".

Piuttosto distribuiti sono stati anche i pareri riferiti all'importanza delle modalità di trasporto, per ottenere una buona qualità del prodotto finale. Si riportano di seguito alcuni spunti emersi a questo proposito:

- il mezzo deve essere adeguato in modo da non sobbalzare troppo;
- il prodotto deve essere ben caricato e pallettizzato;
- si devono evitare troppe soste e i trasbordi, perché si rischia di non mantenere bene le temperature.

2.4.4. *I trasporti di prodotto in uscita sul mercato interno*

I principali clienti delle aziende intervistate, relativamente al mercato nazionale, sono le grandi catene della Gdo e i commercianti all'ingrosso. Non è trascurabile nemmeno il ruolo degli altri operatori della Gdo, dei piccoli dettaglianti e dell'Ho.re.ca.

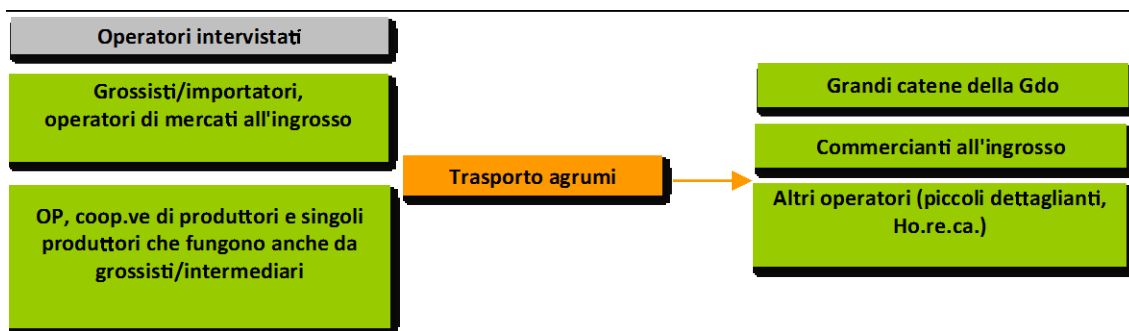
Il costo dei trasporti in uscita per l'Italia è spesso a carico dell'azienda, più raramente a carico del cliente.

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto degli agrumi in uscita sul territorio nazionale sono sintetizzabili nei seguenti punti (le aziende che non hanno sottolineato problemi sono state piuttosto infrequenti):

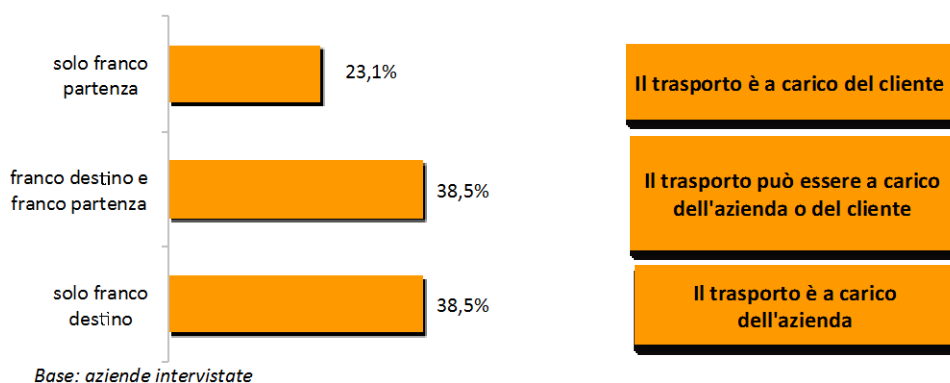
- reperimento del vettore, in quanto su alcune piazze si trovano solo padroncini;
- costo;
- puntualità;
- consegne nei tempi richiesti dalla Gdo;
- tempi lunghi per effettuare le consegne;
- problematiche di viabilità;
- tempistiche allungate dalle norme in tema di tempi di guida degli autisti;
- scarsa professionalità degli autisti che spesso non offrono una buona immagine;
- lontananza della Sicilia dai grandi mercati e sue carenze riguardo le infrastrutture;
- difficoltà nel trovare chi realizza efficacemente i controlli relativi alla catena del freddo,

con il riscontro dello scontrino delle temperature.

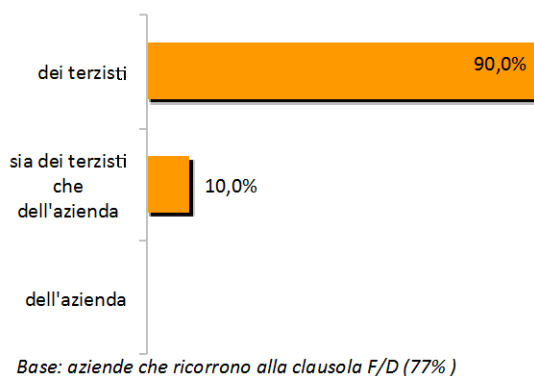
Figura 2.30 - Flussi di prodotto in uscita dall'Italia: il trasporto di agrumi



Il trasporto dei agrumi in uscita sul mercato interno è:



Quando il costo del trasporto degli agrumi è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Fonte: Ismea

Nella stragrande maggioranza dei casi, per il trasporto degli agrumi in uscita sul mercato nazionale vengono utilizzati mezzi refrigerati.

Questi trasporti avvengono sempre su gomma, e nella maggior parte dei casi tramite terzisti (raramente si utilizzano mezzi propri; ciò si verifica soprattutto per i viaggi meno lunghi).

I vantaggi dell'outsourcing risiedono soprattutto in questi fattori:

- con le agenzie di trasporto si possono inviare anche quantitativi limitati e si può contare su chi realizza questo servizio in modo professionale;
- i terzisti non comportano costi fissi;
- non si hanno costi di ammortamento dei mezzi aziendali;
- si hanno benefici in termini di costi (fattore indicato da diverse aziende);
- essendo una attività stagionale, i mezzi aziendali non verrebbero pienamente sfruttati;
- non sarebbe possibile una scelta diversa, stante la frammentazione dei clienti;
- ricorrendo all'outsourcing si ha una maggiore flessibilità;
- grazie ai terzisti si riesce ad operare contemporaneamente su molte destinazioni.

Il livello di soddisfazione relativo agli operatori esterni è abbastanza elevato in linea generale, ma alcuni intervistati hanno sottolineato che nessuno riesce a soddisfare appieno le esigenze dell'azienda e che la puntualità è difficile da ottenere (anche se spesso per cause indipendenti dalla loro volontà).

I principali criteri di selezione dei terzisti sono:

- affidabilità, specializzazione, serietà e rispetto degli accordi;
- professionalità nel carico e nello scarico della merce;
- puntualità sia nel ritiro sia nella consegna;
- attenzione al trattamento materiale dei prodotti;
- attenzione al mantenimento della temperatura ideale durante il trasporto;
- se possibile, disponibilità di una sede del terzista nella stessa zona del cliente;
- capacità di soddisfare le richieste provenienti da tutto il territorio nazionale;
- costi contenuti (fattore indicato da svariate aziende);
- disponibilità di mezzi idonei;
- presenza di assicurazione sulla merce trasportata;
- collaborazione degli autisti, anche sotto l'aspetto amministrativo, nella gestione del trasporto e in modo specifico nella gestione dei controlli;
- possesso delle certificazioni necessarie.

Sono poche le imprese che stanno pensando a soluzioni diverse per il futuro, per quanto riguarda la scelta fra utilizzare mezzi di terzisti o mezzi propri. La scelta di mantenere l'attuale sistema deriva da diversi aspetti posti in luce dagli intervistati, riconducibili comunque soprattutto ad alcuni temi: la soddisfazione relativa al sistema oggi adottato, l'orientamento a non occuparsi direttamente di questa attività, la scarsa praticabilità di iter alternativi all'outsourcing, dal punto di vista economico e non solo, per svariati motivi (dai quantitativi

limitati alla stagionalità dei trasporti e alla frammentazione della clientela da servire contemporaneamente). È stato anche specificato che i mezzi per i trasporti in entrata non possono essere utilizzati pure per i trasporti in uscita, anche per problemi di dimensioni. Il mezzo in uscita deve essere idoneo ad essere caricato e scaricato con il muletto.

Qualcuno ha sottolineato che avrebbe un senso acquistare e utilizzare mezzi propri in uscita solo se i produttori si aggregassero maggiormente, anche con i produttori di verdura o di altra frutta, in modo da impiegare questi mezzi nel corso dell'intero anno.

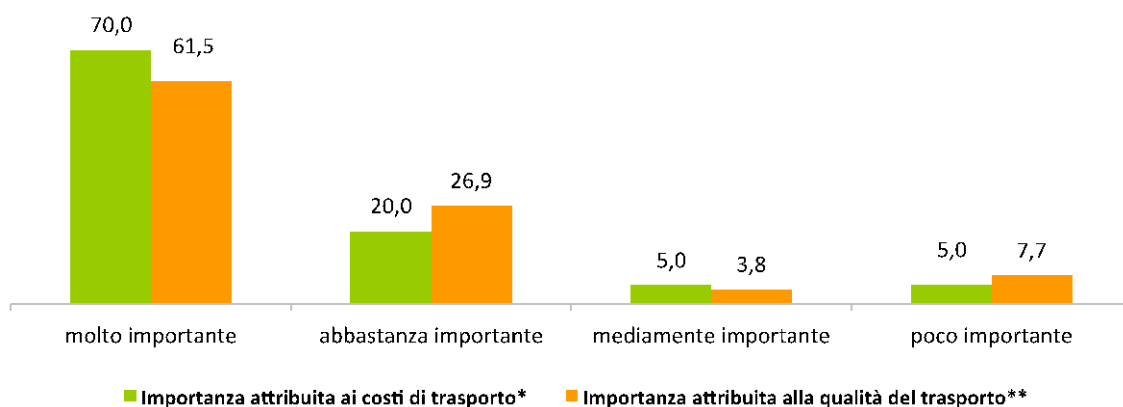
La stima dei costi per il trasporto degli agrumi in uscita sul mercato nazionale vede una certa convergenza di cifre attorno a 0,03-0,04 €/Kg per i trasporti vicini, intorno invece a 0,07-0,10 €/Kg se la destinazione è distante (per esempio, Nord Italia).

È stato specificato a questo proposito che un costo rilevante, per poi essere competitivi in riferimento al prezzo finale, è quello del traghetto: rispetto ai produttori calabresi, quelli siciliani arrivano a spendere cifre tendenzialmente più alte di qualche centesimo al kg.

In linea generale, il costo dei trasporti in uscita sul mercato nazionale è giudicato molto importante dal 70% delle aziende che sostengono direttamente tali spese, data l'elevata incidenza sul fatturato. Nel momento delle interviste, l'incidenza del costo dei trasporti era particolarmente elevato per il fatto che il valore del prodotto era alquanto contenuto; in situazioni normali, il trasporto rappresenta un aspetto meno importante, sotto l'aspetto dei costi e della problematicità, in confronto a tutti i problemi di rilevante entità che caratterizzano soprattutto il rapporto con i clienti e con il mercato in genere.

Anche l'importanza attribuita alle modalità con cui avvengono questi trasporti, per ottenere una buona qualità del prodotto finale, ha visto una forte concentrazione di risposte sulle modalità "abbastanza elevata" e soprattutto "molto elevata" (in complesso, quasi il 90% dei rispondenti).

Figura 2.31 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti degli agrumi in uscita sul mercato interno (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/D (77%)

** Base: totale aziende intervistate

Fonte: Ismea

Alcuni hanno posto in evidenza che:

- è importante garantire la refrigerazione una volta lavorato il prodotto, altrimenti si va incontro a problemi di mantenimento;

-
- è fondamentale anche la rapidità del trasporto, affinché il prodotto arrivi integro, così come il picking e la qualità dell’imballaggio;
 - i trasporti devono essere a norma HACCP e dotati di un sistema informatico di monitoraggio costante dell’umidità e della temperatura;
 - il prodotto spesso viene ordinato con consegne a 24/36 ore dall’ordine stesso.

Rapporti con la Gdo

Il prodotto venduto alla Gdo viene consegnato soprattutto alle piattaforme dei CeDi, ma si verificano anche consegne dirette al punto vendita (per esempio, nel caso di superette o di piccoli supermercati indipendenti).

I principali problemi nei rapporti con la Gdo, per quanto riguarda le consegne e la logistica in generale, sono collegati ai seguenti aspetti:

- la difficoltà di lavorare sugli ordini in modalità AxB (rimane poco tempo per preparare i carichi);
- gli ordini di entità molto ridotta;
- le tempistiche di scarico troppo strette;
- la tracciabilità della temperatura;
- le “tagliate”: la Gdo elimina (e naturalmente non paga) i quantitativi di prodotto ritenuti non all’altezza delle richieste.

I primi tre punti sono stati indicati da diverse imprese. Alcune aziende (circa un quarto del totale) hanno sostenuto di non incontrare nessun problema particolare. Un paio di imprese ha anzi specificato che nei rapporti con la Gdo vi è una collaborazione che parte dal momento della coltivazione.

2.4.5. I trasporti di prodotto in uscita per l’export

In media, l’esportazione incide per un 10% delle vendite complessive in volume di agrumi: si passa da aziende che non esportano affatto (40% del campione, a cui si aggiunge un altro 20% per il quale l’export rappresenta non oltre il 5% del totale commercializzato) a imprese per le quali l’export incide per più della metà della produzione commercializzata.

Se si analizzano solo le aziende che realizzano esclusivamente la commercializzazione degli agrumi, si nota che la propensione all’export è inferiore (si tratta di aziende, come già indicato, che più delle altre importano per poi collocare il prodotto prevalentemente sul mercato interno).

Le categorie di clienti più importanti sono costituite dalle grandi catene della Gdo e, in secondo luogo, dai commercianti all’ingrosso.

Per questi trasporti, che avvengono sempre con mezzi refrigerati, sono sostanzialmente simili le quote di casi in cui il costo è a carico del cliente e di quelli in cui è a carico dell’azienda. Un terzo delle imprese esportatrici, comunque, adotta entrambi i sistemi (F/D e F/P).

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto degli agrumi per l’estero sono di

seguito sintetizzate:

- la puntualità in fase di scarico;
- la consegna nei tempi richiesti dalla GDO, anche a causa della cattiva viabilità;
- i costi dei trasporti elevati, che incidono sulla competitività in termini di prezzo finale;
- un utilizzo scorretto delle celle frigo.

Tabella 2.5 – La gestione del trasporto degli agrumi in uscita

	In uscita sul mercato interno (100% del campione)	In uscita per l'export (40% del campione)
Trasporto (clausola contrattuale)	Prevalentemente F/D	F/P e F/D
Quando la clausola contrattuale è F/D:		
I mezzi di trasporto sono:	Quasi esclusivamente terzisti	Esclusivamente terzisti
Esistono difficoltà nel trasporto degli agrumi?	Molte difficoltà	Diverse difficoltà
Soddisfazione nell'outsourcing	Abbastanza soddisfatti	Abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione dei trasporti?	No	No
Costo di trasporto	0,03-0,04 euro/kg (per trasporti vicini); 0,07-0,10 euro/kg (destinazioni lontane)	0,15-0,20 euro/kg (destinazione europea)
Il costo del trasporto è importante per la competitività dell'azienda?	Molto importante	Molto/abbastanza importante
Dalle aziende intervistate che vendono il prodotto sul mercato interno/estero:		
La qualità del trasporto è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto importante	Molto importante

Fonte: Ismea

Per questi trasporti, i mezzi sono prevalentemente la gomma e secondariamente la nave; in tutti i casi, si ricorre a terzisti. I vantaggi attribuiti alla soluzione adottata sono i seguenti:

- con le agenzie di trasporto si possono inviare anche quantitativi limitati;
- gestire direttamente questi trasporti comporterebbe costi eccessivi;
- il vettore ammortizza i costi con i viaggi di ritorno;
- affidandosi a terzisti, la gestione dei trasporti è molto più semplice;
- affidarsi a terzisti significa avere costi certi della logistica.

I principali criteri di selezione dei terzisti, oltre alla disponibilità di mezzi dotati di sistemi di frigoconservazione (considerata un requisito imprescindibile) sono la presenza di assicurazioni sulla merce trasportata, la qualità del servizio, la puntualità e la rapidità dei trasporti (sottolineate da più intervistati), la presenza di due autisti sul mezzo, il prezzo.

La quasi totalità delle imprese esportatrici si è dichiarata abbastanza soddisfatta dell'operato delle imprese di logistica, e nessuna sta pianificando modifiche rilevanti relative al ricorso all'outsourcing, per motivi collegabili alla soddisfazione dell'attuale soluzione, alla convinzione che la scelta compiuta sia quella più adatta all'impresa, o addirittura alla mancanza di alternative realmente percorribili.

L'importanza del relativo costo, affinché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, è ritenuta molto o abbastanza elevata (qualcuno ha specificato che la concorrenza di altri paesi produttori è fortissima), mentre i giudizi sull'importanza della qualità dei trasporti vedono una concentrazione ben maggiore di risposte corrispondenti alla voce "molto importante".

I costi per il trasporto degli agrumi in uscita per l'export si collocano in un range che fa rilevare le frequenze più elevate intorno ai 15-20 cent/kg (per una destinazione europea).

2.4.6. *La gestione degli agrumi in magazzino*

Per la gestione degli agrumi in magazzino, solo il 15% delle imprese intervistate ricorre a personale esterno, che consente di avere meno problematiche, oltre alla flessibilità degli orari che si traduce in costi più contenuti (e variabili). Il motivo può essere dettato anche dalla volontà di disporre di un polmone che consenta di immagazzinare più prodotto: in questo caso, il personale è esterno in quanto si tratta di magazzini di terzi.

Per la maggior parte delle aziende che non ricorrono all'outsourcing, i motivi sottolineati sono soprattutto questi:

- avvalersi di personale aziendale significa poterlo avere sempre a disposizione e istruirlo diversamente in ogni magazzino in base alle esigenze di personalizzazione dei clienti;
- l'organizzazione interna fornisce una garanzia maggiore di qualità (fattore indicato da diversi intervistati), potendo contare su professionalità già acquisite nel tempo; inoltre, il personale svolge operazioni di movimentazione, ma pure di controllo qualità;
- con il personale aziendale si ha un miglior controllo del lavoro e il rapporto è più diretto (anche questo aspetto è stato indicato da svariate aziende);
- date le dimensioni aziendali, non ci sarebbe interesse a rivolgersi a terzi;
- il personale interno viene formato per varie mansioni, e questo non è possibile con i terzisti.

Nessuna delle imprese del campione sta pensando di modificare le proprie scelte, a questo proposito, sia perché il ricorso a personale esterno richiederebbe maggiori sforzi senza garantire la stessa qualità, sia per la necessità di una specifica formazione ("sarebbe impegnativo formare del personale esterno"). Altri intervistati hanno evidenziato la loro soddisfazione per la soluzione adottata, mentre qualcuno ha specificato che le dimensioni aziendali non consentirebbero soluzioni diverse.

Il costo della gestione degli agrumi in magazzino è ritenuto molto o abbastanza importante dalla quasi totalità delle imprese del campione. Ancora più importante è giudicata la qualità di questa gestione, per ottenere una buona qualità del prodotto finale in un mercato altamente competitivo: occorre evitare sbalzi di temperatura che potrebbero compromettere la qualità del prodotto, e anche la velocità di gestione del magazzino ha un ruolo di primo piano.

Tabella 2.6 – La gestione del magazzino

	Gestione del magazzino
Personale	Prevalentemente personale aziendale
Soddisfazione dell'outsourcing (per chi ricorre a personale esterno)	Abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione?	No
Il costo della gestione in magazzino è importante per la competitività dell'azienda?	Molto/abbastanza importante
La qualità della gestione in magazzino è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto importante

Fonte: Ismea

2.4.7. Altre attività logistiche

Oltre all'attività di trasporto e di gestione del prodotto in magazzino, praticamente quasi nessuna impresa ricorre a terzisti per altre attività logistiche.

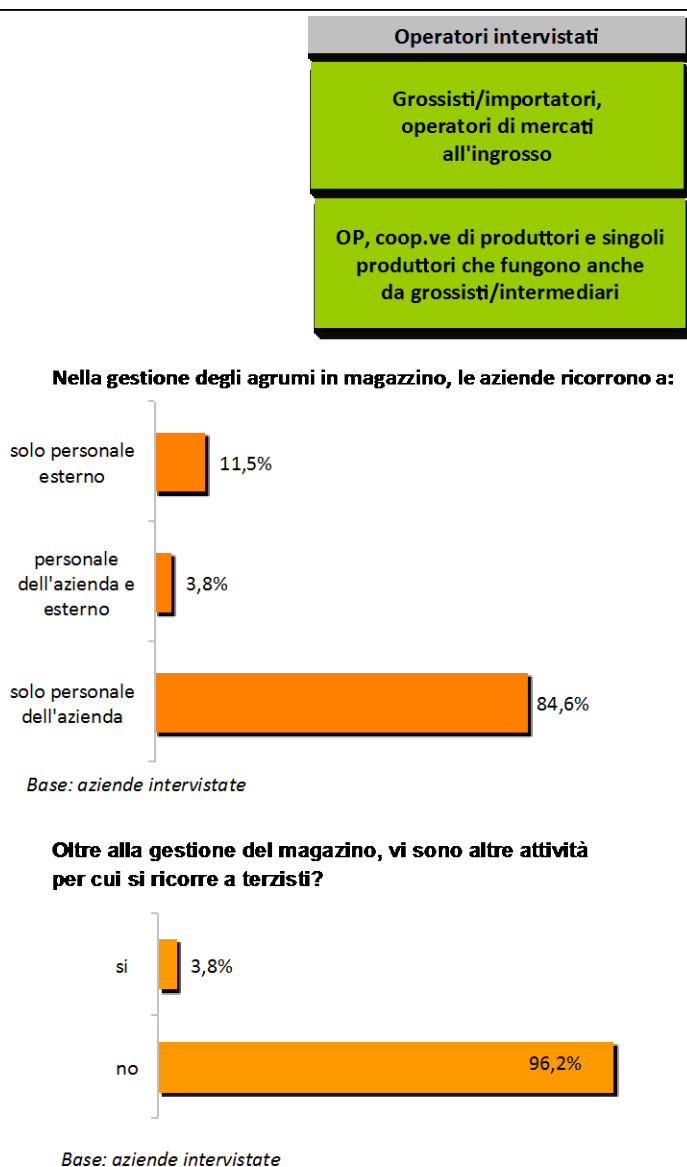
Con una sola eccezione, nessuna delle imprese intervistate sta programmando cambiamenti sostanziali nella scelta dell'outsourcing o meno, in riferimento ad altre attività logistiche diverse dai trasporti e dalla gestione del magazzino, sia per una questione di costi, sia per la necessità di disporre di personale sicuramente formato.

Si ha infatti la convinzione di ottenere una maggiore qualità delle lavorazioni e di garantire una migliore precisione nella consegna delle merci impiegando personale interno.

Gli ordini arrivano da agenti o dai clienti, via mail, telefono o fax. In alcuni casi, il cliente acquista direttamente al mercato o nel punto vendita. Per l'estero, è più frequente l'intervento di un agente o comunque di un intermediario.

Nella maggior parte dei casi, le aziende interpellate non incontrano problemi significativi nella raccolta e nella gestione degli ordini, anche in virtù della presenza di un software dedicato e di personale dedicato.

Figura 2.32 – Gestione del magazzino ed altre attività logistiche



Fonte: Ismea

2.4.8. Opinioni relative alle problematiche logistiche

I miglioramenti più urgenti da realizzare in azienda, per quanto riguarda trasporti e altri aspetti della logistica, sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- ampliamento del magazzino (anche in funzione di un miglioramento della qualità della logistica a parità di volumi trattati) e del piazzale, per poter accogliere più mezzi nella fase di carico per la spedizione;
- rinnovo del parco macchine e inserimento di nuove linee di lavorazione;
- costruzione di celle frigorifere per fare stoccaggio di prodotto e per poterlo così vendere nei momenti più favorevoli;

-
- ottimizzazione dei trasporti con maggiori carichi completi;
 - rendere più puntuali i trasporti di prodotto, evitando ritardi nelle consegne;
 - modifiche nel layout del magazzino (aree di carico-scarico, celle frigo).

Alcuni produttori, poi, stanno ipotizzando di fare depositi nel Nord Italia, per essere più vicini ai negozi della distribuzione moderna. Molte imprese, comunque, non stanno progettando nessun intervento urgente, se non quelli di routine.

Un 25% abbondante del campione si è espresso affermativamente sulla possibilità di accorciare i canali distributivi in questo settore. Questo parere non ha visto nessuna adesione da parte delle aziende che svolgono la sola commercializzazione degli agrumi, come era logico aspettarsi. Un 20% di intervistati, comunque, non ha preso posizione, per mancanza di idee chiare in proposito.

Le modalità con cui questo accorciamento dei canali si può concretizzare, secondo gli operatori che hanno delineato effettive possibilità di abbreviare i canali distributivi, sono l'apertura di negozi da parte delle OP, per arrivare direttamente al consumatore, la creazione di filiali nelle grandi città del Nord Italia, l'opportunità che le associazioni dei produttori si interfaccino direttamente con la Gdo, la realizzazione di piattaforme comuni per i produttori, l'eliminazione di alcune figure quali intermediari e agenzie ("che assorbono il ricavato dei produttori"): per esempio, i classici mediatori, che svolgono la funzione di contatto fra produttore e commerciante e che solitamente svolgono anche funzioni di commercianti.

I miglioramenti più urgenti che la pubblica amministrazione dovrebbe fare, sempre in materia di logistica, sono stati identificati nei seguenti aspetti:

- sostegno alle OP, migliorando il sistema delle agevolazioni agli investimenti;
- interventi per abbassare i costi dei trasporti, per esempio tramite agevolazioni ai trasportatori;
- miglioramento della viabilità, specialmente nel Sud Italia, creando infrastrutture finalizzate ad ottenere migliori collegamenti (aspetto sottolineato da svariati intervistati);
- incentivazione delle forme di trasporto alternative alla gomma quali nave e treno;
- diminuzione della pressione fiscale sul trasporto delle merci;
- interventi sul costo degli oneri contributivi e sul costo del lavoro in genere.

L'esistenza di normative che condizionano i trasporti e che hanno conseguenze sul settore è stata sostenuta dal 60% degli intervistati. Sono stati citati in modo particolare i seguenti aspetti:

- le norme sui tempi di guida dei trasportatori, che influiscono negativamente sui tempi di consegna e fanno lievitare i costi (fattore indicato da molti intervistati, che comunque ne hanno sottolineato contemporaneamente la positività sul piano della sicurezza);
- il blocco dei trasporti in determinati giorni e orari.

L'esistenza di aspetti relativi alla logistica per i quali la situazione all'estero è migliore rispetto a

quella italiana, è stata dichiarata da un terzo delle aziende del campione (oltre la metà ha sostenuto di non essere informata in proposito). Sono stati citati:

- la migliore viabilità;
- la minore burocrazia;
- la maggiore concentrazione dell'attività di trasporto (da cui deriva una superiore efficienza del servizio);
- la migliore programmazione da parte della Gdo;
- la più diffusa possibilità di trasporto intermodale.

Sulla realizzazione di una piattaforma utilizzabile da diversi produttori di agrumi, i pareri e il livello di interesse sono stati diversificati tra i singoli rispondenti.

Sono stati comunque decisamente numerosi i giudizi positivi: questa struttura è vista favorevolmente specie per le economie relative al trasporto ma anche per il fatto che la centralizzazione velocizzerebbe i tempi di ricezione della merce (porterebbe a carichi unici pur con merce proveniente da più produttori). Tale struttura migliorerebbe anche la qualità del lavoro e del prodotto mediante l'adozione di regole più rigorose in tema di puntualità, qualità, tracciabilità e consentirebbe di raggiungere un peso politico commerciale superiore.

Sono state poste in rilievo anche alcune condizioni indispensabili per il funzionamento di questo progetto: la piattaforma in questione deve essere accompagnata dalle strutture idonee al mantenimento della catena del freddo, deve essere subordinata a una massa critica adeguata e alla presenza di un consorzio degli aderenti che li coordini.

Ci sarebbe però da superare il problema del campanilismo e della disomogeneità dei produttori, hanno specificato alcuni.

Tra i pareri negativi, è stato sottolineato l'aumento dei costi che questo progetto porterebbe. Diverse aziende hanno sostenuto che non ne ricaverebbero particolari vantaggi, dal momento che ad oggi non hanno problemi di questo genere.

Altri intervistati aderiscono a una piattaforma all'interno di un consorzio per l'export degli agrumi, oppure hanno affermato che i corrieri hanno già piccole piattaforme, in cui depositare per esempio la merce che non parte un determinato giorno, ma che può partire il giorno successivo.

2.5. Le problematiche della logistica nella filiera del Parmigiano Reggiano

2.5.1. *Il campione*

Il campione è composto da 40 aziende in attività nella produzione, stagionatura e commercializzazione di Parmigiano Reggiano.

Un terzo del campione è costituito da cooperative, gli altri due terzi da forme giuridiche diverse, tra cui soprattutto società per azioni.

È stato intervistato il responsabile della logistica, quando presente; negli altri casi il presidente, il titolare, l'amministratore, il responsabile del controllo di gestione o altre figure ancora.

Il fatturato medio del campione si colloca sui 60 milioni di euro, di cui mediamente la quota attribuibile al Parmigiano Reggiano è quantificabile intorno all'80%.

Sull'intero volume di Parmigiano Reggiano venduto, oltre il 70% è costituito da forme, un 20% abbondante da punte, il restante 10% scarso da grattugiato o altri elaborati.

Quasi l'80% delle imprese intervistate trasforma latte in Parmigiano Reggiano, l'88% stagiona fino a 12 mesi, il 73% dopo i 12 mesi. Inferiori sono le quote di aziende che effettuano altre attività, sempre in riferimento a questo prodotto: per esempio, confezionamento sottovuoto, ulteriori trasformazioni, ecc. Dalle percentuali esposte si deduce l'esistenza di svariate aziende integrate verticalmente, che realizzano quindi più fasi.

L'80% del campione acquista latte o lo acquisisce per conferimento, mentre quasi il 40% acquista Parmigiano Reggiano o lo acquisisce per conferimento. Anche in questo caso era possibile indicare più di un prodotto acquistato o ricevuto con il conferimento.

Un terzo delle imprese intervistate dispone di stabilimenti di sola produzione (trasformazione del latte); la maggior parte del campione ha, quindi, stabilimenti sia di produzione, sia di stagionatura.

È quasi inesistente, tra le aziende interpellate, il ricorso a stabilimenti produttivi di terzi, mentre un 30% del campione ricorre a stabilimenti di stagionatura di terzi.

2.5.2. I trasporti del latte in entrata

Nel caso del latte, il 37% dei rispondenti utilizza materia prima di proprietà, un altro 41% la acquisisce da allevamenti soci; il 26% lo acquista da allevatori terzi¹¹.

Nella maggior parte dei casi, il costo del trasporto della materia prima è a carico dell'azienda, più raramente del fornitore. Nel caso in cui il trasporto è a carico dell'azienda, è raro che questo venga appaltato a terzi: molto spesso, viene svolto con mezzi aziendali.

I motivi addotti dai pochi produttori che si sono orientati a esternalizzare il trasporto risiedono nella possibilità di contare su costi definiti, nella soddisfazione relativa al servizio svolto dai terzi, nella loro possibilità di intervenire tempestivamente in caso di contrattempi (per esempio, mezzi non funzionanti, malattie degli autisti).

I criteri di selezione delle imprese di logistica sono soprattutto la precisione e puntualità del servizio, le condizioni igieniche in termini di pulizia degli automezzi, il prezzo conveniente.

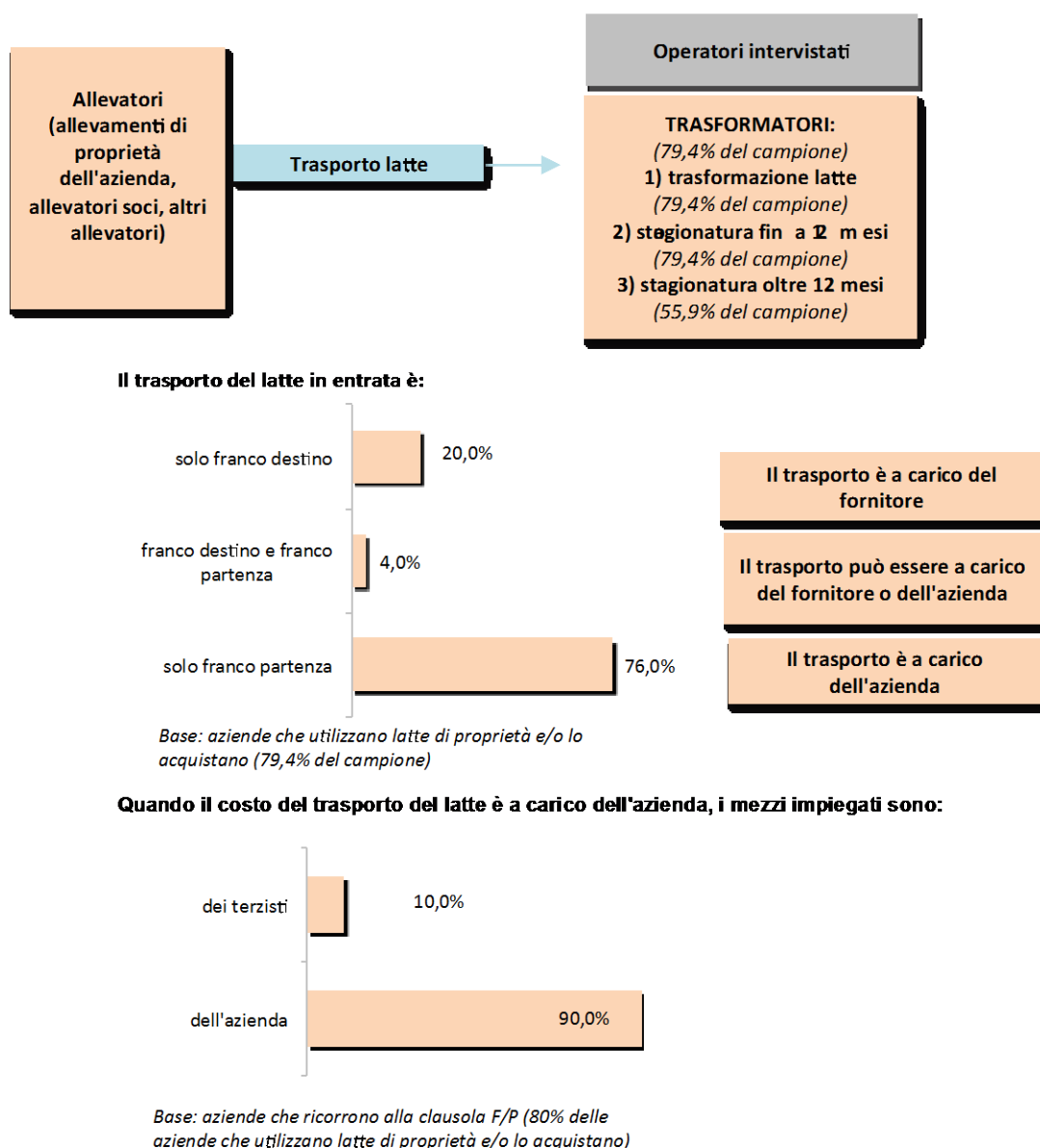
Chi invece ha deciso di non decentrare il trasporto del latte ha motivato questa scelta con la maggiore cura del prodotto nel trasporto, il controllo completo sul processo, l'ottimizzazione dei costi, la possibilità di avere mezzi sempre disponibili, una migliore gestione di un prodotto molto delicato come il latte.

Le principali difficoltà incontrate in relazione al trasporto del latte in entrata sono riconducibili

¹¹ La somma delle percentuali supera il 100% perché le aziende intervistate potevano fornire più risposte.

alle condizioni delle strade (che causano il deterioramento dei mezzi di trasporto e un maggior consumo di carburante), a problemi stagionali connessi a ghiaccio e neve, alla difficoltà di raggiungere le stalle dei soci durante i mesi invernali, al mancato rispetto degli orari stabiliti di arrivo o delle regole legate al disciplinare.

Figura 2.33 - Flussi di materia prima in entrata: il trasporto di latte



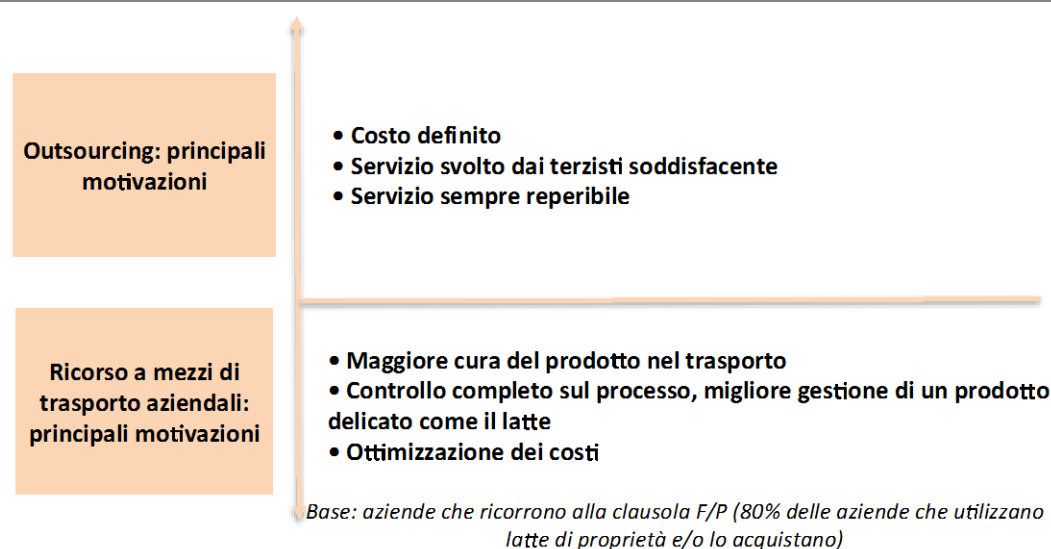
Fonte: Ismea

Nessuna delle aziende intervistate sta riflettendo su scelte diverse da quelle compiute fino ad ora a questo proposito. I motivi per cui non si progetta di passare a una gestione esternalizzata sono costituiti dal fatto che il latte è molto delicato, va seguito bene nella fase di raccolta: soltanto una gestione diretta lo consente. Sono gli addetti specializzati a fornire maggiori garanzie, ed è difficile trovare un terzista in grado di svolgere correttamente questo servizio.

Il 65% delle aziende che sostengono il costo di trasporto del latte in entrata, ritiene poco o per

nulla importante il suddetto costo nell'ottica dei bilanci aziendali. Senz'altro maggiore è l'importanza attribuita al trasporto del latte allo scopo di assicurare una buona qualità del prodotto finale, dal momento che il latte viene raccolto due volte al giorno.

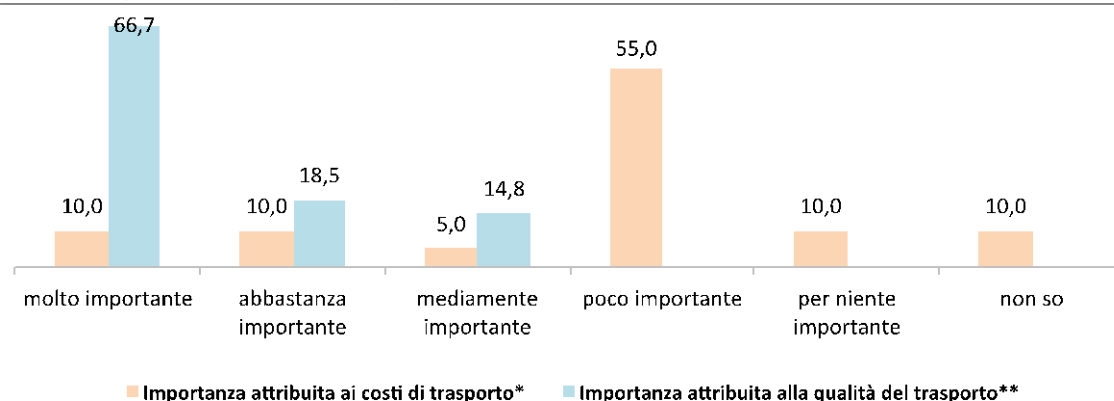
Figura 2.34 - Motivazioni dell'outsourcing e della gestione diretta nel trasporto del latte in entrata (in Italia)



Fonte: Ismea

Diversi intervistati non sono stati in grado di fornire risposte sui costi di trasporto del latte in entrata, in parte anche per la sua entità, poco influente nel bilancio del caseificio, oppure per il fatto che gli addetti al trasporto svolgono tante altre mansioni. La parte del campione che ha quantificato questo costo si è posizionata in un range da 0,50 a 2,50 euro per quintale.

Figura 2.35 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti del latte in entrata dall'Italia (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (80% delle aziende che utilizzano latte di proprietà e/o lo acquistano)

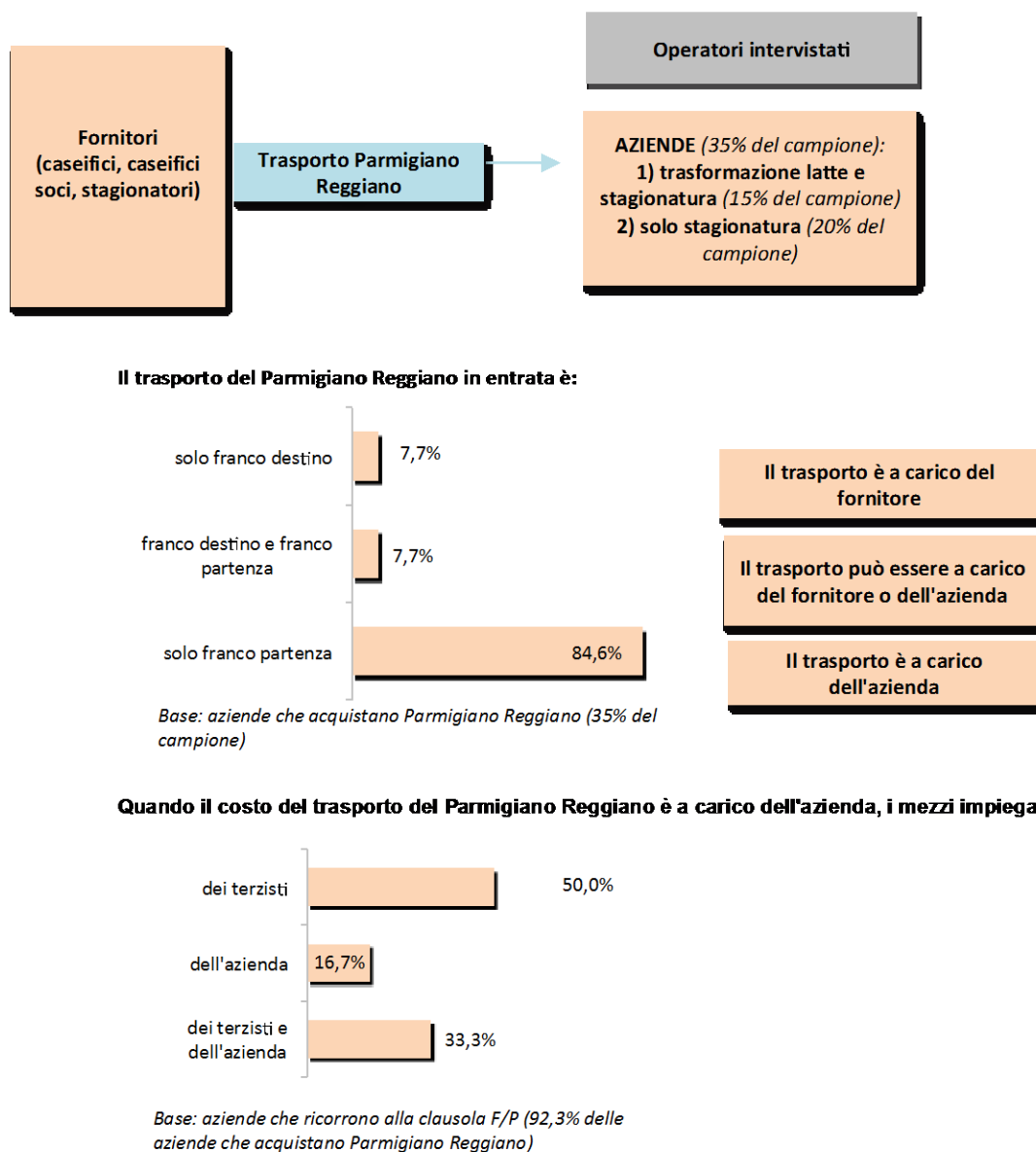
** Base: aziende che utilizzano latte di proprietà e/o lo acquistano (79,4% del campione)

Fonte: Ismea

2.5.3. *I trasporti del Parmigiano Reggiano in entrata*

Nel caso del Parmigiano Reggiano in entrata, la provenienza è il caseificio o, meno frequentemente, lo stagionatore. Il costo del trasporto (che nella maggior parte dei casi avviene su automezzi refrigerati) è solitamente a carico dell'azienda, e la figura del terzista compare con frequenze decisamente superiori rispetto a quanto si verifica per il latte: probabilmente in quanto l'acquisizione di Parmigiano Reggiano non ha un carattere di quotidianità, come si verifica invece per il latte in entrata.

Figura 2.36 - Flussi di prodotto in entrata: il trasporto del Parmigiano Reggiano



Fonte: Ismea

I motivi della scelta di esternalizzare sono legati al vantaggio di avere costi variabili, alla considerazione che i terzisti sono specializzati ed efficienti; in altri casi, il mezzo aziendale è conveniente, ma non è sufficiente. Invece, i motivi della gestione interna di questi trasporti sono riconducibili prevalentemente a una maggiore flessibilità, alla possibilità di decidere i

trasporti anche all'ultimo momento, oppure di sfruttare il rientro dei mezzi usati per le consegne effettuate ai clienti. In alcuni casi, si utilizza il trasportatore per i carichi maggiori e più impegnativi.

Sono poche le difficoltà poste in risalto, relativamente al trasporto di Parmigiano Reggiano in entrata. Qualche commerciante/stagionatore ha sottolineato che i caseifici sono piccole realtà, per cui spesso è problematico andare a caricare le forme; inoltre, a volte i caseifici caricano le forme sciolte.

Il livello di soddisfazione relativo alle imprese di logistica è complessivamente buono. I criteri di selezione sono la specializzazione del personale, il rispetto dei tempi concordati, la riservatezza sulle merci trasportate, la professionalità, il costo contenuto.

Anche in questo caso, non si progettano modificazioni della scelta effettuata. I principali motivi fanno riferimento alla soddisfazione per l'efficacia dell'attuale soluzione, in termini di efficienza e di costi.

Così come per il latte, dal punto di vista economico il trasporto in entrata di Parmigiano-Reggiano non riveste un ruolo importante, mentre sotto l'aspetto della qualità del prodotto l'importanza delle modalità di trasporto è stata valutata in modo molto eterogeneo tra un intervistato e l'altro.

Il costo del trasporto del Parmigiano-Reggiano in entrata rientra in un range i cui limiti sono 1 euro e 2,50 euro per quintale di prodotto, con una punta di 3,50 euro.

Figura 2.7 – La gestione del trasporto del latte e del Parmigiano Reggiano in entrata

	Latte (79,4% del campione)	Parmigiano Reggiano (35% del campione)
Trasporto (clausola contrattuale)	F/P	F/P
Quando la clausola contrattuale è F/P:		
I mezzi di trasporto sono:	aziendali	aziendali e di terzi
Esistono difficoltà nel trasporto in entrata?	Diverse difficoltà	Poche difficoltà
Soddisfazione nell'outsourcing	-	Abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione dei trasporti?	No	No
Il costo del trasporto è importante per la competitività dell'azienda?	Poco importante	Poco importante
Dalle aziende intervistate che acquistano il latte/Parmigiano Reggiano:		
La qualità del trasporto è rilevante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto importante	Situazione diversificata

Fonte: Ismea

2.5.4. *I trasporti del Parmigiano Reggiano in uscita sul mercato interno*

Sul mercato interno, i principali clienti sono gli stagionatori (per i trasformatori) e i commercianti all'ingrosso diversi dagli stagionatori. Sono importanti anche i ruoli dei dettaglianti tradizionali, dei ristoratori, della Gdo, del consumatore finale.

Le difficoltà principali che si incontrano in questo tipo di trasporto, quando è a carico dell'azienda (nel 43% dei casi), sono riconducibili ad alcuni punti:

- alcune catene indicano espressamente a quali operatori del trasporto l'azienda deve rivolgersi per le consegne, e a volte ciò comporta costi superiori;
- il sottovuoto non sempre tiene;
- i costi sono elevati per via del trasporto refrigerato;
- è complesso corrispondere alle condizioni pretenziose della Gdo: orari, controlli, sottrazioni di pallet;
- i costi assicurativi sono piuttosto pesanti;
- si verificano furti di piccoli colli;
- i tempi di attesa allo scarico sono spesso troppo prolungati;
- trasportando il prodotto confezionato, bisogna mantenere la catena del freddo, e ciò può essere difficile soprattutto d'estate.

Non sono state poche, comunque, le aziende che hanno risposto di non incontrare nessuna difficoltà.

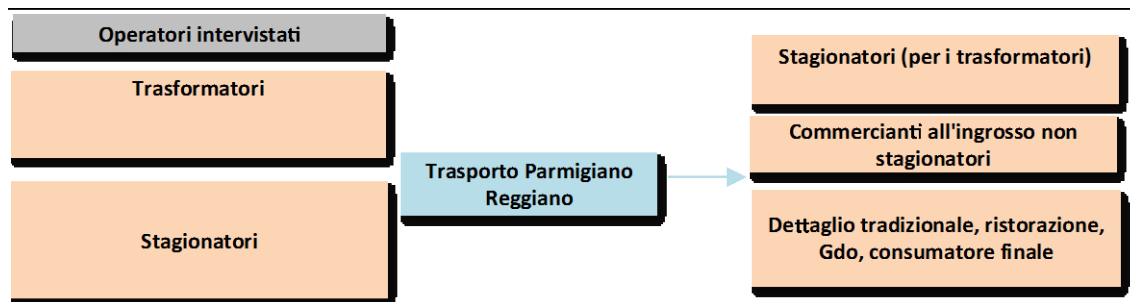
In due casi su tre, il trasporto del Parmigiano Reggiano in uscita è a carico del cliente. Non mancano situazioni in cui il trasporto è a volte a carico del cliente, altre volte dell'azienda. Il trasporto avviene su gomma ed è svolto spesso da terzisti oppure alternando terzisti e mezzi aziendali. Il ricorso a terzisti è più marcato per le imprese di stagionatura, piuttosto che per i caseifici.

I motivi a favore del ricorso a terzisti sono per esempio la specializzazione del trasportatore, i volumi di acquisto contenuti di una parte dei clienti, l'economicità, la massima disponibilità e la flessibilità del terzista, la possibilità di abbattere i costi fissi, la complessità di una soluzione interna.

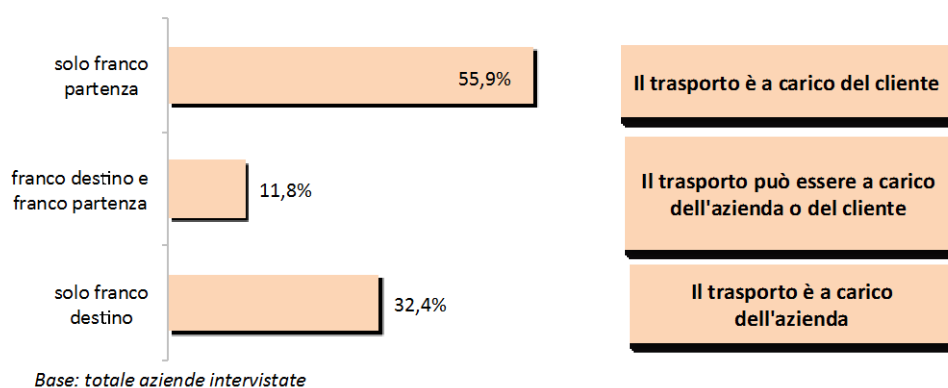
Invece, chi svolge il trasporto con mezzi propri si è orientato a questa soluzione per poter essere flessibili e contenere i costi; anche per questa scelta, emergono motivi improntati alla disponibilità e flessibilità del personale, oppure alla garanzia di un migliore servizio e di una maggiore puntualità (con i relativi ritorni in termini di immagine).

Il livello di soddisfazione relativo ai terzisti, da parte degli intervistati, è discreto; i criteri di selezione sono la capacità di garantire i tempi di consegna richiesti dai clienti, l'affidabilità e qualità del trasporto, l'effettuazione di consegne personalizzate e frazionate, il mantenimento della catena del freddo e delle garanzie di conservazione adeguata del prodotto, i prezzi praticati, la riservatezza, la capillarità, la specializzazione per cliente o per zona. Sia in Italia che all'estero, l'offerta di servizi logistici è abbondante.

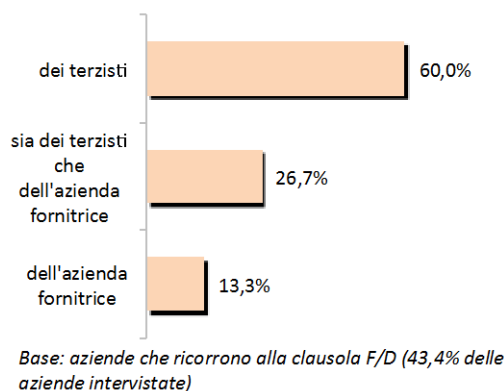
Figura 2.37 - Flussi di prodotto in uscita dall'Italia: il trasporto del Parmigiano Reggiano



Il trasporto del Parmigiano Reggiano in uscita sul mercato interno è:



Quando il costo del trasporto del Parmigiano Reggiano è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Fonte: Ismea

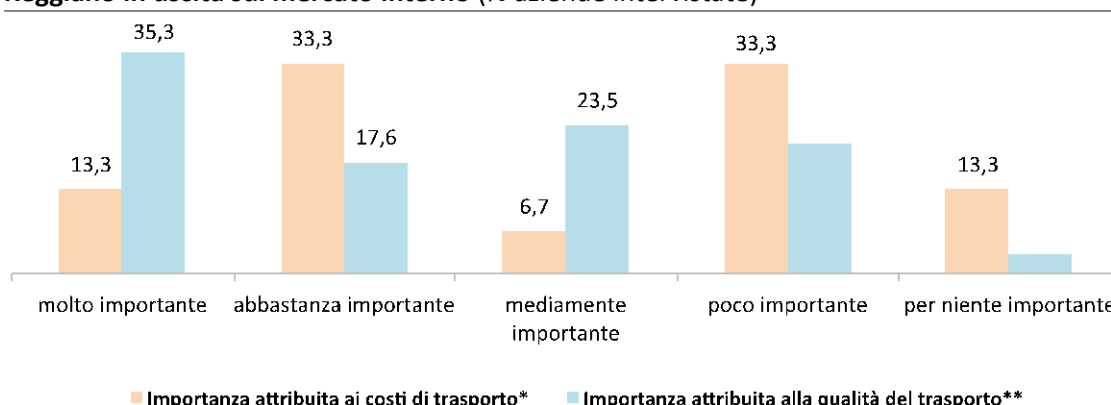
Un paio di intervistati sta progettando cambiamenti relativamente a questa scelta (per esempio, con l'acquisto di un mezzo refrigerato, oppure con la concentrazione su due trasportatori dell'attività logistica, in modo che diminuiscano i prezzi e venga prestata maggiore attenzione all'azienda).

Le imprese che non prevedono alcun mutamento hanno sottolineato l'inesistenza di alternative più vantaggiose, l'impossibilità di avere all'interno un'organizzazione autonoma, l'orientamento a mantenere i costi variabili.

Il trasporto, che viene realizzato con mezzi refrigerati sia per le forme sia per il porzionato (questo rende possibile e conveniente la realizzazione di carichi misti: forme + porzionato), è ritenuto molto o abbastanza importante dalla maggior parte degli intervistati, al fine di assicurare la dovuta qualità al cliente e per rispondere alle attese dei clienti, molto cresciute nel tempo. L'importanza attribuita a questo aspetto è superiore per i trasformatori, rispetto ai grossisti/stagionatori. Il contrario si verifica invece per l'importanza attribuita al costo dei trasporti in uscita.

In complesso, il costo dei trasporti in uscita sul mercato nazionale è ritenuto molto o abbastanza importante da quasi la metà del campione, mentre il restante 50% ha sostenuto di ritenere poco o mediamente importanti questi costi, nei bilanci aziendali.

Figura 2.38 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti del Parmigiano Reggiano in uscita sul mercato interno (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (43,4% delle aziende intervistate).

** Base: totale aziende intervistate.

Fonte: Ismea

I costi in questione sono stati quantificati in modo molto diversificato tra i singoli intervistati: da 2 cent al kg a 7 cent, per arrivare a 20 o 30 cent, sempre al kg. Alcuni hanno specificato i maggiori costi per il trasporto in Sicilia (sui 30 cent per kg). Diversi interlocutori, infine, hanno sottolineato che si tratta di cifre irrisorie, in rapporto al valore del prodotto.

Rapporti con la Gdo

Nei rapporti con la Gdo in modo specifico, per quanto riguarda la logistica, i principali problemi sottolineati fanno riferimento alle consegne richieste all'ultimo momento, agli ordini troppo frazionati nei quantitativi, ai tempi e agli orari di consegna rigidi imposti dal trade, nelle lunghe attese dei trasportatori per lo scarico. Tutto ciò sembra legato anche all'appalto dei CeDi a terzi. A volte si devono attendere 7-8 ore fuori dalla piattaforma, ma se si arriva tardi, il prodotto diventa un reso. I problemi maggiori si hanno sulle consegne vicine, perchè si richiedono tempi molto stretti.

Il grosso dei volumi viene consegnato al CeDi, ma può accadere che il numero più elevato di consegne avvenga direttamente al punto vendita, a cui si offre un costoso servizio continuativo. In generale, si parla di poche e quantitativamente importanti consegne alla Gdo, numerose e di piccoli volumi quelle dirette ai punti di vendita.

2.5.5. *I trasporti del Parmigiano Reggiano in uscita per l'export*

Una quota inferiore al 50% del campione esporta Parmigiano Reggiano, con incidenze che vanno dal 5% al 99% delle vendite aziendali. L'incidenza media dell'export si colloca sul 14% con una deviazione standard piuttosto elevata (24%). Commercianti all'ingrosso e catene della Gdo sono i gruppi di clienti più importanti all'estero.

Circa il 50% delle imprese che esportano ha affermato che il costo del trasporto è a carico del cliente; questa quota tende ad accrescersi nelle imprese di stagionatura/commercializzazione. Un 20%, invece, sostiene direttamente tale costo (per esempio, franco piattaforma della Gdo), mentre il rimanente 30% ha parlato di una alternanza di situazioni per esempio, l'azienda si affida a importatori, ai quali si fa trovare la merce su piattaforme (FOB). Il trasporto, nella quasi totalità dei casi, avviene su gomma e con mezzi refrigerati.

Le principali difficoltà incontrate, in merito ai trasporti del Parmigiano Reggiano per l'export, fanno riferimento al carico di documenti e di certificati necessari, alla richiesta di pallet particolari, alla tempistica imposta dai clienti, all'entità dei costi. Diversi intervistati, comunque, hanno sottolineato le minori difficoltà che si incontrano nel rapporto con il trade estero, in confronto a quello italiano.

Per l'esportazione, i mezzi di trasporto sono sempre di terzi, in quanto in alcuni casi i volumi esportati non sono tali da giustificare l'organizzazione del trasporto con mezzi aziendali, in altri casi si utilizzano mezzi di varia tipologia, che soltanto i terzi possono mettere a disposizione. Altri motivi di questa scelta sono rappresentati dalla possibilità di avere costi variabili e di poter contare su trasportatori specializzati. Infine, entra in gioco l'opportunità di non avere problemi di trasporto da affrontare personalmente e di evitare una serie di rigidità. A volte, il trasportatore o una società ad esso collegata si occupa dello sdoganamento merci.

I principali criteri di selezione dei terzi per i trasporti all'estero sono:

- la specializzazione del vettore rispetto al mezzo e alla destinazione;
- la capacità di garantire i tempi di consegna richiesti dai clienti;
- il costo;
- la professionalità e l'attenzione al rispetto della catena del freddo e alle temperature controllate;
- la puntualità;
- la pulizia dei mezzi.

Non si stanno progettando soluzioni diverse relativamente al decentramento o meno delle funzioni del trasporto per l'export. Il livello di soddisfazione relativo ai terzi utilizzati è peraltro piuttosto elevato.

I motivi per cui non si cercano soluzioni alternative sono i buoni risultati della scelta adottata, l'assenza di convenienza economica legata a strategie diverse, l'opportunità di affidarsi ad operatori specializzati per area che fanno anche groupage di prodotti diversi.

Il trasporto è ritenuto molto o abbastanza importante dalla maggior parte degli intervistati, al fine di assicurare la dovuta qualità del prodotto al cliente (una maggiore propensione a questa valutazione è emersa da parte dei grossisti/stagionatori), ma è consistente anche la quota di

operatori che hanno fornito la risposta “mediamente importante” oppure “poco importante”.

Molto diversificate sono anche le opinioni relative all’importanza dei trasporti per l’esportazione dal punto di vista del costo: in questo caso, le risposte “molto importante” e “abbastanza importante” sono state oltre il 60%.

I costi di questi tipi di trasporto vanno dai 7 cent per kg fino ai 40 cent o addirittura a 1 euro (per esempio, per un collo da 10 kg).

Figura 2.8 – La gestione del trasporto del Parmigiano Reggiano in uscita

	Sul mercato interno (100% del campione)	In uscita per l’export (45% del campione)
Trasporto (clausola contrattuale)	F/P (a carico del cliente in due casi su tre)	F/P e F/D
Quando la clausola contrattuale è F/D:		
I mezzi di trasporto sono:	Prevalentemente terzisti	Esclusivamente terzisti
Esistono difficoltà nel trasporto del Parmigiano Reggiano?	Diverse difficoltà	Diverse difficoltà
Soddisfazione nell’outsourcing	Abbastanza soddisfatti	Abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione dei trasporti?	Solo due aziende intervistate	No
Il costo del trasporto è rilevante per la competitività dell’azienda?	Situazione diversificata	Situazione diversificata
Dalle aziende intervistate che vendono sul mercato interno/ estero:		
La qualità del trasporto è rilevante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto/abbastanza importante	Situazione diversificata

Fonte: Ismea

2.5.6. I trasporti del Parmigiano Reggiano tra i diversi stabilimenti

Il trasporto di prodotto fra i diversi stabilimenti riguarda il 40% delle imprese intervistate ed oltre il 90% delle aziende che utilizzano più stabilimenti (non necessariamente di proprietà: anche caseifici terzi si possono occupare della trasformazione e della stagionatura, molte unità sono disponibili a effettuare questo servizio).

Tra i principali motivi per cui avvengono trasporti di Parmigiano Reggiano tra uno stabilimento e l’altro rientrano la necessità di portare il prodotto al polo logistico dell’azienda, per poi essere venduto, la volontà di fare sostare il prodotto nel magazzino più comodo per le

consegne ai clienti, oppure lo spostamento della merce in stabilimenti attrezzati per determinate operazioni, come il sottovuoto, il confezionamento, la cubettatura, ecc.

Tutte le imprese interpellate utilizzano mezzi di terzi per i trasporti tra i diversi stabilimenti. Una sola azienda affianca ad essi anche i mezzi propri.

I vantaggi del ricorso ad operatori logistici sono associati alla maggiore flessibilità, e professionalità, ai costi che sono una voce variabile con questa soluzione, alla dimensione dell'azienda che obbliga ad utilizzare un trasportatore esterno per un servizio non quotidiano. In alcuni casi, il trasporto fa parte del servizio del terzista di altre fasi (per esempio, il titolare del magazzino di stagionatura che dispone di un proprio mezzo).

Il livello di soddisfazione sugli operatori logistici è elevato e, anche per questo motivo, non si prevede nessun cambiamento in futuro, almeno per quanto ora è prevedibile, relativamente a questa scelta. Altri motivi sono la maggiore flessibilità e la convenienza economica.

I principali criteri di selezione dei terzisti sono la cura nella gestione del prodotto in magazzino e durante il trasporto, i prezzi offerti, il rispetto dei tempi concordati nell'espletamento del servizio, la professionalità e l'organizzazione.

Per quanto riguarda l'importanza, il costo dei trasporti tra i singoli stabilimenti vede una discreta concentrazione sulla modalità di risposta "poco importante" (ci si riferisce alla sua incidenza sul bilancio aziendale).

Al contrario, il livello di importanza attribuita si incrementa sensibilmente se i trasporti tra gli stabilimenti vengono considerati dal punto di vista dei riflessi sulla qualità del prodotto finale.

Alcuni intervistati non sono stati in grado di dare un'idea dei costi di questi trasporti (per esempio, per il fatto che i carichi sono spesso misti oppure per operazioni che vengono realizzate in comune con altre). Altri hanno accennato a cifre che vanno da 0,5 cent per kg, per arrivare a 10 cent per kg.

2.5.7. *La gestione del Parmigiano Reggiano in magazzino*

Nella maggior parte dei casi, il personale che svolge le operazioni di gestione del prodotto in magazzino è interno, ma si sono rilevate anche situazioni miste (personale interno ed esterno) in circa un quarto del campione (in maggior misura nell'ambito dei grossisti/stagionatori).

I vantaggi della soluzione adottata, per le imprese che hanno deciso di esternalizzare queste fasi operative, sono legati soprattutto al ricorso a magazzini esterni, che contemplan per contratto l'intervento di propria manodopera (oltre il 55% del campione non ricorre a magazzini fiduciari, ma al polo opposto un 20% di operatori interpellati impiega magazzini fiduciari in modo esclusivo o prevalente per la stagionatura del proprio formaggio) e alla ricerca di una maggiore flessibilità e di elasticità di costo. In certi casi, il personale esterno è impiegato solo per i lavori di manovalanza non specializzata.

Per la parte del campione che invece non si rivolge all'esterno, i vantaggi sono riconducibili alla possibilità di contare continuamente sulle risorse e di utilizzare il personale in modo flessibile per tante attività. Si tratta inoltre di personale più responsabilizzato, competente e qualificato (qualcuno però ha specificato che il vantaggio legato alla cultura delle tradizioni casearie si sta affievolendo, in quanto molti operai sono immigrati).

I principali criteri di selezione del personale esterno sono costituiti dalla disponibilità per le molteplici attività richieste, dalla pulizia e dall'igiene, dall'esperienza dell'operatore, dal suo costo.

Nella maggior parte dei casi, il livello di soddisfazione è molto buono o per lo meno abbastanza buono. Nessuna azienda del campione progetta di modificare l'attuale situazione: assumendo solo personale dell'azienda, aumenterebbero i costi fissi e gli operatori sarebbero inattivi nei periodi di minor lavoro e insufficienti durante i periodi di picco, ad esempio in concomitanza con la marchiatura.

Il costo della gestione del Parmigiano Reggiano in magazzino è piuttosto importante (oltre il 55% degli intervistati ha risposto "molto importante" o "abbastanza importante"); si tratta di un'importanza senz'altro maggiore rispetto a quella attribuita ai costi di trasporto.

Sotto l'aspetto della qualità del prodotto finito, la qualità della stagionatura è molto importante, dati i rischi che questa fase comporta, se gestita in modo non corretto.

Tabella 2.9 – Trasporti tra i diversi stabilimenti e la gestione del magazzino

	Trasporti tra stabilimenti (40% del campione)	Gestione del magazzino (100% del campione)
Mezzi e personale	Mezzi di terzi	Personale prevalentemente aziendale (situazioni miste nel 25% del campione)
Soddisfazione dell'outsourcing	Molto soddisfatti	Molto/abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione?	No	No
Il costo del trasporto/della gestione del magazzino è importante per la competitività dell'azienda?	Poco importante	Molto/abbastanza importante
La qualità del trasporto/della gestione del magazzino è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto importante	Molto importante

Fonte: Ismea

2.5.8. **Altre attività logistiche**

Pochi rispondenti hanno indicato l'esistenza di altre attività logistiche affidate a terzi. Queste attività riguardano il confezionamento, le ulteriori trasformazioni del formaggio per ottenere per esempio grattugiati o cubettati. In altri casi, il ricorso all'esterno riguarda il picking o l'organizzazione delle spedizioni.

I motivi del ricorso a terzi per queste operazioni sono legate alla possibilità di utilizzare macchinari (e personale) di cui l'azienda non dispone, a questioni di praticità o di competenza, alla flessibilità in termini di costi.

Le soluzioni a cui alcune imprese stanno pensando, per modificare l'attuale situazione, sono finalizzate a riportare alcune attività all'interno, per ottenere un maggior controllo sul processo produttivo e, di conseguenza, una migliore qualità del prodotto. Oppure, nel caso che si possano ammortizzare bene alcuni macchinari, il fine sarebbe la riduzione dei costi.

2.5.9. ***Opinioni relative alle problematiche logistiche***

Alla domanda “quali sono i miglioramenti più urgenti da fare, nella vostra azienda, in materia di logistica?” sono emersi principalmente i seguenti spunti:

- l’acquisto di nuovi automezzi per la raccolta del latte;
- l’adeguamento alla norma secondo cui il confezionamento deve essere realizzato nel comprensorio di produzione; più che di un miglioramento, si tratta di un investimento obbligato per chi non dispone di impianti di taglio, lavorazione e confezionamento in area di produzione prevista dal disciplinare;
- l’ampliamento del magazzino di stagionatura;
- l’attivazione di maggiori controlli relativi al rispetto della qualità del servizio da parte dei terzisti;
- la creazione di uno stabilimento di porzionatura e altre elaborazioni;
- una maggiore automazione nella movimentazione in magazzino, per rendere sempre meno importante l’intervento umano.

Molte imprese, comunque, non hanno citato nessun tipo di miglioramento, riferito alla logistica, in alcuni casi per le ridotte dimensioni dell’attività, che escludono di fatto particolari investimenti, in altri casi perché la logistica è ritenuta meno importante rispetto ad altre aree dell’attività aziendale (soprattutto se si offre un prodotto differenziato), e ciò non stimola la ricerca di soluzioni originali.

Quanto invece ai miglioramenti più urgenti che la pubblica amministrazione dovrebbe attuare, sono emersi svariati fattori:

- aiuti economici per sostenere i costi di trasporto in aree difficili (montagna) e per l’acquisto di nuovi mezzi;
- formazione di personale specifico (per il lavoro della logistica nel parmigiano);
- sviluppo del trasporto su rotaie (anche se altri hanno evidenziato che nel food il trasporto deve essere su gomma, per i tempi stretti, oppure che il trasporto su ferrovia ha rilevanti problemi di rotture di carico, con il relativo facchinaggio);
- miglioramento dell’efficienza delle strutture viarie per risparmiare sui tempi di trasporto;
- riduzione del costo dei carburanti;
- riduzione dei carichi burocratici;
- regolamentazione dei tempi di scarico nei CeDi, unitamente al fatto che mentre l’azienda non può intervenire sui corrieri, per non violare la normativa della sicurezza del lavoro, la Gdo è libera di fare pressioni sul suo fornitore.

Le normative che condizionano i trasporti e che hanno conseguenze sul settore in esame, sono soprattutto quelle relative ad alcuni aspetti igienici, sui quali anche la pubblica amministrazione mostra atteggiamenti non sempre lineari, e alla pesante burocrazia cartacea.

Sono affiorati pareri in genere positivi per quanto riguarda l'obbligo del refrigerato, l'Haccp e tutte le norme igienico-sanitarie per il trasporto, così come le norme sui tempi di guida dei corrieri, che hanno selezionato i trasportatori più seri.

Per circa un quarto del campione, all'estero si notano situazioni migliorative, relativamente ai problemi in materia di logistica. Sono stati citati i seguenti aspetti:

- i CeDi della Gdo straniera hanno personale in numero adeguato per gestire in tempi ragionevoli gli scarichi;
- è migliore la viabilità in molti paesi europei, così come il trasporto su rotaia;
- è superiore l'attenzione prestata alla catena del freddo da parte dei trasportatori.

Si è poi accennata agli intervistati la possibilità che si realizzi una piattaforma logistica utilizzabile da diversi produttori di Parmigiano Reggiano.

Per alcuni si tratterebbe una buona opportunità (eventualmente, potrebbe essere il consorzio di tutela a organizzarla), in grado di diminuire ulteriormente i costi, creando massa critica e una maggiore efficienza.

Per altri, questa proposta corrisponde a un'utopia, dimostrata da tentativi falliti. Sono troppe le specificità delle singole aziende, sono notevoli le rivalità se non i rancori tra i produttori di Parmigiano Reggiano.

Altri intervistati ancora non vedono l'utilità di questa iniziativa, in quanto i corrieri svolgono già oggi il ruolo di piattaforma e per il magazzinaggio esistono già i magazzini fiduciari.

Per circa la metà del campione, infine, sarebbe possibile accorciare i canali distributivi. Per esempio, bypassando il grossista e realizzando progetti di filiera. Oppure, creando un fronte compatto tra produttori per affrontare direttamente la distribuzione, e/o tramite la vendita diretta al pubblico, l'e-commerce, ecc.

Molto diverse, a questo proposito, sono risultate le opinioni dei trasformatori rispetto ai pareri espressi dai grossisti/stagionatori. Sono stati i primi, infatti, a porre l'accento in misura significativamente superiore sulla possibilità di arrivare a iter commerciali e distributivi più rapidi.

2.6. Le problematiche della logistica nella filiera del prosciutto di Parma

2.6.1. *Il campione*

La totalità delle aziende del campione (35 aziende) effettua la stagionatura del prosciutto crudo di Parma. Circa la metà di queste, però, realizza anche il disosso e il confezionamento sottovuoto; un numero più ridotto di imprese (circa il 30%) effettua ulteriori elaborazioni (per esempio, produce affettati imbustati in atmosfera protetta). Solo una azienda è integrata a monte con le fasi di allevamento e macellazione dei suini.

Al di fuori del settore del prosciutto crudo di Parma, il 60% delle aziende svolge attività di stagionatura anche di crudi diversi, tra cui il San Daniele, ma soprattutto prosciutto estero e

quello che viene chiamato dagli operatori “il nazionale”, ossia senza denominazioni di origine. In tanti casi, si tratta di cosce di prosciutto di Parma che non presentano i requisiti della Dop.

Un sesto delle imprese intervistate svolge attività di sola commercializzazione di prosciutti crudi diversi dal Parma: in questo caso, la presenza di prosciutti esteri e di prodotto nazionale è sostanzialmente sullo stesso ordine di grandezza del San Daniele (intorno al 60% di tutti i prosciuttifici che commercializzano prosciutti crudi diversi dal Parma).

In pratica, le imprese monoprodotto, ossia che stagionano esclusivamente prosciutti crudi di Parma, sono il 40% del totale; di queste, quasi tre quarti commercializzano anche prosciutti crudi diversi dal Parma, mentre il restante quarto è monoprodotto a tutti gli effetti: non stagiona e non commercializza prosciutti crudi diversi dal Parma.

Il quantitativo di prosciutto crudo (Parma + altri) mediamente venduto dalle aziende del campione si colloca sui 17-18 mila quintali, con una varietà di situazioni piuttosto marcata: per esempio, le aziende più grandi commercializzano 75-80 mila quintali; la deviazione standard è pari ad oltre 22 mila quintali.

Per quanto riguarda in modo specifico il quantitativo di prosciutto crudo di Parma venduto dall'azienda, il campione ha evidenziato una media intorno ai 7-8 mila quintali, con un massimo di 40 mila.

Si consideri che un prosciutto fresco con osso per Parma ha un peso di 14 kg, che diventa di 9,50-10,50 kg (sempre con osso) dopo la stagionatura, per effetto del calo peso; il disossato, invece, pesa fra i 7 e gli 8,5 kg.

Nell'ambito del Parma, la ripartizione media del prodotto venduto per caratteristiche e forme, vede una prevalenza dell'intero in osso (poco meno del 50% del totale), seguito dall'intero disossato (30%) e dall'affettato (circa il 15%). Quest'ultimo è presente nel portafoglio prodotti di circa un terzo delle aziende del campione.

Il fatturato medio delle imprese contattate si aggira sugli 80 milioni di euro, con una deviazione standard di poco inferiore a 150 milioni di euro, alla cui lievitazione concorrono soprattutto alcune grandi aziende, con fatturato che supera la soglia dei 250 milioni di euro.

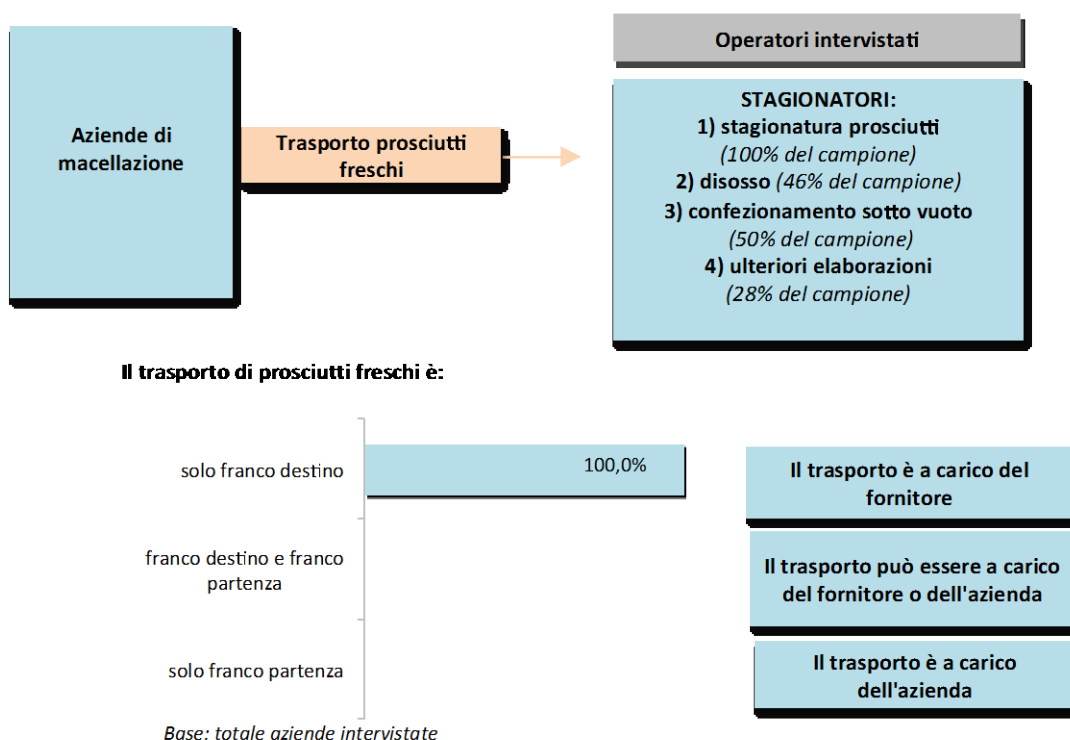
Oltre al crudo, nell'85% dei casi il fatturato aziendale è frutto della vendita di molti altri prodotti, tra cui in primo luogo culacce, coppe, salami, cotto, speck, culatello, carne suina fresca.

2.6.2. *I trasporti di prodotto in entrata*

La quasi totalità del campione acquisisce materia prima (cosce fresche per Parma) esclusivamente (o quasi) acquistandole da stabilimenti di macellazione che non sono di proprietà dello stesso prosciuttificio. Una quota molto ridotta si approvvigiona presso aziende di macellazione proprie o controllate. In tutti i casi, il costo per il trasporto è a carico delle aziende di macellazione (franco/destino).

La qualità dei trasporti dei prosciutti freschi di Parma in entrata è ritenuta molto importante per ottenere una buona qualità del prodotto finale.

Figura 2.39 - Flussi di materia prima in entrata: il trasporto di prosciutti freschi



Fonte: Ismea

2.6.3. ***I trasporti di prodotto intero in uscita sul territorio nazionale***

Per quanto riguarda i canali di vendita delle imprese del campione, relativamente al mercato interno e al prosciutto crudo di Parma non affettato, la categoria di clienti risultata più importante è quella del piccolo dettaglio, indicato dall'85% delle imprese, di cui un 37% ha evidenziato questa categoria come la più rilevante.

Seguono, in ordine di importanza, le grandi catene della Gdo (canale predominante per circa il 30% degli intervistati), l'Ho.re.ca., i commercianti all'ingrosso e gli altri operatori della Gdo, escluse le grandi catene.

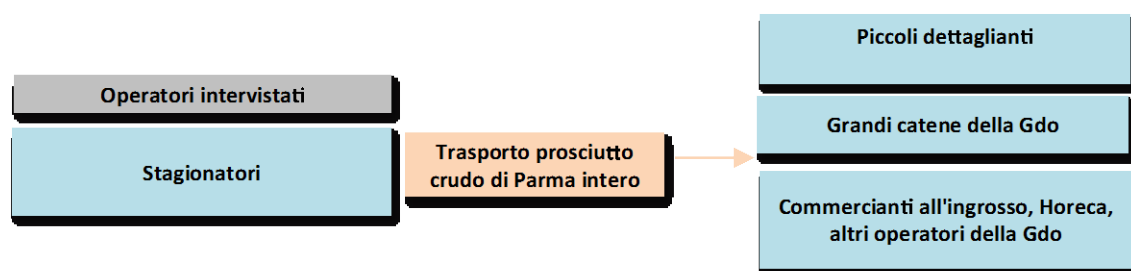
I trasporti di prosciutto crudo di Parma (intero) in uscita per l'Italia avvengono per il 22% con la modalità del franco/partenza, mentre nell'85% dei casi viene applicata la clausola franco/destino; un paio di aziende ha dichiarato di effettuare i trasporti secondo entrambe le modalità¹². Tutti i trasporti avvengono con mezzi refrigerati, e possono riguardare prodotti sia con osso che senza osso.

Più frequentemente, questi trasporti avvengono con mezzi di terzisti. I principali vantaggi di

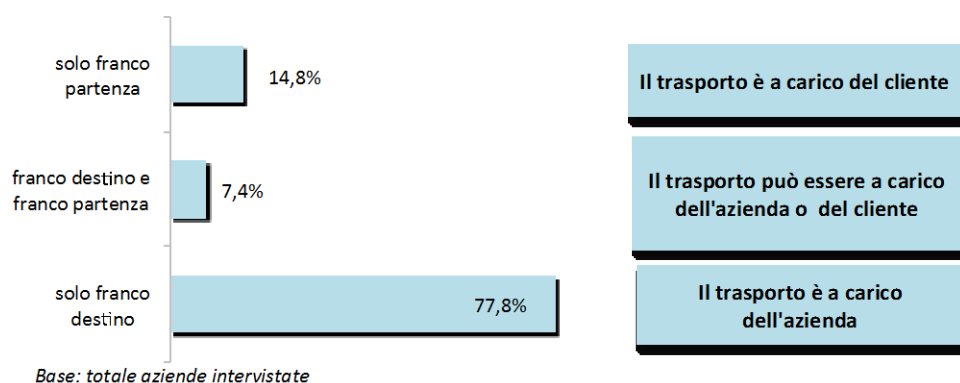
¹² La somma delle percentuali supera il 100% perché le aziende intervistate potevano fornire più risposte.

tale scelta risiedono nella possibilità di non dover gestire un parco mezzi, nel contenimento dei costi, nella possibilità di raggiungere siti difficoltosi e isolati, nelle più efficaci tempistiche di consegna, nella qualità del servizio, nella competenza (indicata, così come il contenimento dei costi, da svariati interlocutori), nella flessibilità, in un maggior controllo dei costi di gestione, nella possibilità di sfruttare l'esperienza di strutture vocate alla consegna di prodotti alimentari, nella presenza di costi variabili.

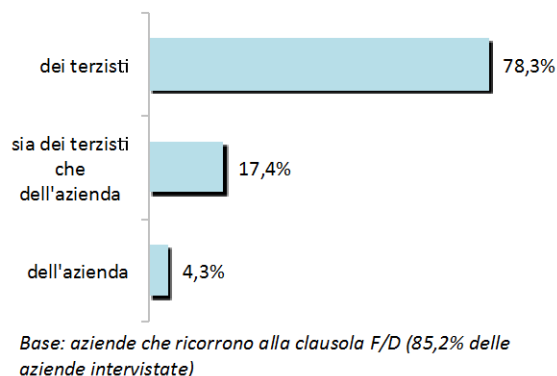
Figura 2.40 - Flussi di prodotto in uscita dall'Italia: il trasporto del prosciutto crudo di Parma intero



Il trasporto del prosciutto crudo di Parma intero in uscita sul mercato interno è:



Quando il costo del trasporto del prosciutto crudo di Parma intero è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Fonte: Ismea

È stato specificato che un automezzo aziendale non riuscirebbe a essere capillare come i

corrieri, i quali tra l'altro sfruttano il ritorno per trasportare altre merci.

Alcuni hanno sottolineato che non ci sono vantaggi, ma che praticamente non possono gestire direttamente i trasporti; in altri termini, non ci sono alternative, soprattutto quando le spedizioni di piccoli quantitativi sono numerose.

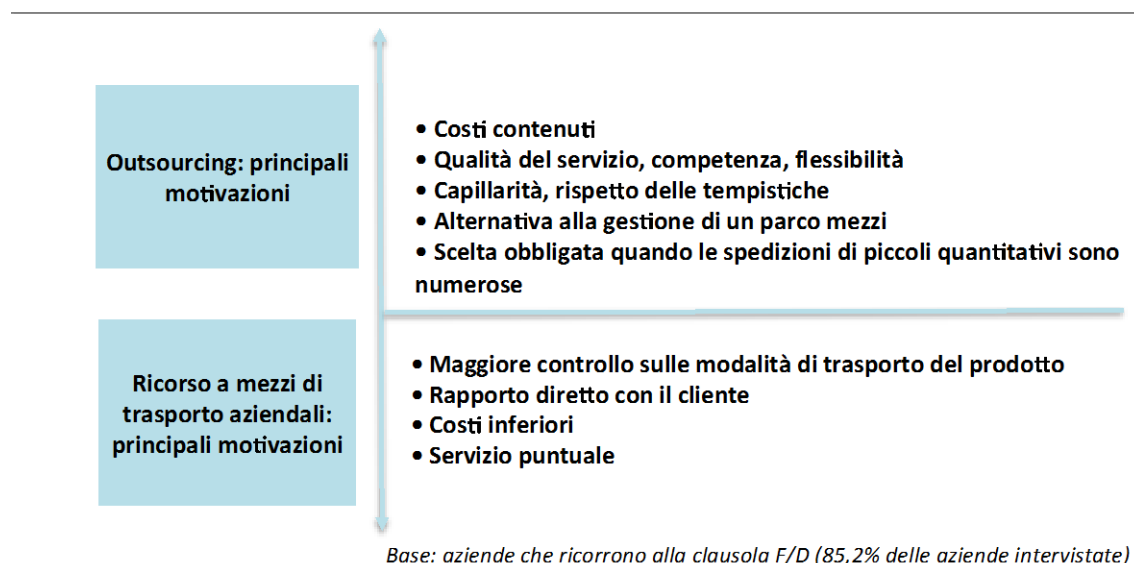
In certi casi, i mezzi aziendali vengono utilizzati solo per le destinazioni vicine e per ordinativi di un certo rilievo.

A favore della gestione diretta dei trasporti, giocano invece i costi (per alcuni, inferiori, se si adotta questa scelta), la maggiore sicurezza, il controllo diretto delle modalità di trasporto, la puntualità del servizio. Un proprio mezzo consente di gestire direttamente il rapporto con il cliente, nel senso per esempio di relazioni interpersonali, oppure per il recupero crediti.

Il livello di soddisfazione del servizio di trasporto in outsourcing è elevato, tanto che il 60% degli intervistati si è dichiarato abbastanza soddisfatto e il restante 40% molto soddisfatto. Non è un caso che nessuna delle imprese interpellate stia pensando ad eventuali soluzioni diverse da quelle attuali.

I motivi per cui non si progettano modificazioni nella scelta compiuta, in riferimento all'alternativa tra terzisti e mezzi aziendali, sono legati soprattutto al buon funzionamento del sistema, all'assenza dei quantitativi per coprire ampi territori con mezzi propri, ai benefici economici (costi inferiori).

Figura 2.41 - Motivazioni dell'outsourcing e della gestione diretta nel trasporto del Prosciutto crudo di Parma intero in uscita (in Italia)



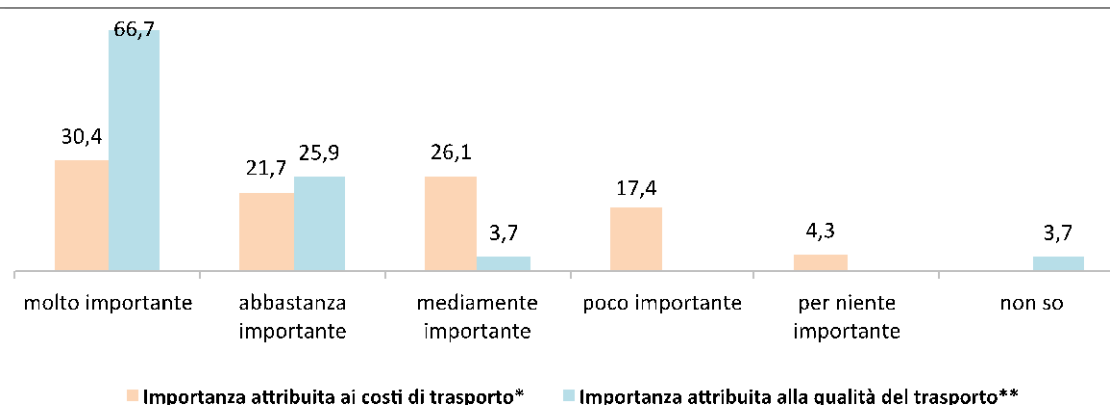
Fonte: Ismea

Secondo l'opinione della quasi totalità dei salumifici, la qualità del prodotto finale è strettamente collegata alle modalità con cui avvengono i trasporti in uscita. Per alcuni, però, i corrieri difficilmente creano problemi relativi alla qualità intrinseca del prodotto intero (diversa è la situazione dell'affettato, per il quale i trasporti incidono significativamente sulla qualità), ma possono trattarlo con poche cautele, e quindi danneggiare l'imballo e di conseguenza l'immagine.

Inferiore è l'importanza attribuita al costo dei trasporti del prosciutto crudo di Parma in uscita, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato. In questo caso, circa la metà del campione si è espressa con le voci "mediamente", "poco" o "per niente" importante. I costi logistici assumono una maggiore incidenza sul valore del prodotto quando il prezzo non è remunerativo.

I principali criteri di selezione dei terzisti per questi trasporti sono in buona parte associabili a quelli evidenziati come i vantaggi che derivano dalla scelta di ricorrere all'outsourcing: copertura del territorio, rispetto tassativo delle tempistiche, tariffe ragionevoli, tempi di consegna brevi (i clienti infatti hanno forti esigenze e tendono a non fare più magazzino), disponibilità di mezzi idonei (refrigerato e attrezzati con binari e ganci per il prodotto appeso), elasticità nei ritiri, qualità del servizio in generale (il servizio offerto è fondamentale nei confronti del cliente per avere una certa immagine), capacità di trattare il prodotto in modo idoneo, assenza o non superamento di un limite fisiologico dei furti di merce, procedure conformi all'autocontrollo HACCP, garanzia di rispetto della catena del freddo durante il trasporto.

Figura 2.42 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti del prosciutto crudo di Parma intero sul mercato italiano (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/D (85,2% delle aziende intervistate)

** Base: totale aziende intervistate

Fonte: Ismea

I costi dei trasporti in esame vanno da 0,05 a 0,40 euro per kg di prodotto trasportato, con una classe modale di 0,20-0,30 euro. Il costo del trasporto è inferiore nel caso di un automezzo diretto al Ce.di., rispetto alle consegne al singolo punto vendita. La scelta di consegnare al negozio può essere dettata anche dalla volontà di intrattenere un buon rapporto e di personalizzare meglio la consegna, anche se in realtà la scelta del luogo di scarico è a totale appannaggio del cliente, non avendo il fornitore alcun margine di manovra in proposito.

Le principali difficoltà incontrate in riferimento a questi tipi di trasporto (in uscita in Italia) consistono nei seguenti fattori:

- certezza della temperatura;
- necessità di quantità minime per avere costi competitivi;
- tempi di consegna stretti;
- ammanchi di prodotto: anche con l'assicurazione non si copre l'ammontare del piccolo

collo, dal momento che ci sono delle franchigie alte; inoltre, la cifra massima che si ottiene è molto ridotta; il prosciuttificio dovrebbe stipulare una assicurazione propria, per ottenere un rimborso più consistente, ma si tratta di contratti complicati da governare e piuttosto costosi;

- integrità del prodotto;
- puntualità nelle consegne (indicata da diversi interlocutori).

Un problema del settore è costituito dai controlli pubblici, durante i quali, a detta degli intervistati, il veterinario pubblico si perde nelle particolarità, nei cavilli burocratici, piuttosto che prestare attenzione alla sostanza. Occorre però sottolineare che poco meno della metà del campione ha posto in evidenza l'assenza di difficoltà rilevanti a questo proposito.

Rapporti con la Gdo

I principali problemi nei rapporti con la Gdo, per quanto riguarda le consegne e la logistica in generale, sono stati individuati negli ordini minimi, nei tempi molto ristretti fra ordine e consegna, negli orari di scarico (ma alcuni hanno posto in risalto il fatto che i problemi con gli scarichi sono del trasportatore, che è attrezzato per risolverli), nelle imposizioni relative alle caratteristiche dell'imballaggio e alla struttura del pallet, nella mancanza di flessibilità sugli orari di consegna con finestre di due ore senza tener conto delle condizioni meteo, nell'addebito di costi per facchinaggio in quanto presso i Ce.Di. operano cooperative esterne, nelle difficoltà di soddisfare le richieste nei periodi delle festività.

Nel caso dei resi, il costo per riportare i prodotti in azienda è molto elevato, dal momento che il corriere ha tariffe su scaglioni di quantità. In certi casi, conviene applicare uno sconto, piuttosto che fare ritornare il prodotto.

Non sono mancate, tuttavia, aziende per le quali non sussistono problemi, soprattutto se si consegna sempre agli stessi orari nel medesimo giorno della settimana.

2.6.4. I trasporti di prodotto intero in uscita per l'export

L'incidenza dell'export sul totale venduto intero (escludendo cioè l'affettato) si aggira sul 10%. Questa media è il risultato della presenza di imprese volte esclusivamente al mercato interno (una su tre) e di prosciuttifici che al contrario esportano anche il 40-50% del proprio prodotto.

Il cliente primario, in questo caso, sono i commercianti all'ingrosso (compresi gli importatori), seguiti a distanza dalle grandi catene della Gdo.

Oltre tre quarti delle imprese esportatrici effettuano i trasporti per l'export a proprio carico; di queste, però, una parte non trascurabile (poco più del 30% di tutte le imprese esportatrici) abbina anche il sistema dei trasporti franco/partenza (nella modalità FOB). Le restanti aziende sono caratterizzate solamente da trasporti franco/partenza.

Quando il costo è a carico dell'azienda, si ricorre in tutti i casi a trasportatori esterni. I vantaggi di questa soluzione, secondo quanto evidenziato dagli intervistati, e ricordando che si tratta sempre di trasporti refrigerati, risiedono nei costi certi e variabili, oltre che inferiori rispetto all'uso di mezzi aziendali; inoltre, il fornitore fornisce ulteriori servizi: per esempio, si occupa anche di tutta la documentazione per l'export (pratiche per lo sdoganamento).

Alla base di tutto, comunque, molte aziende hanno sostenuto che non ci sono alternative

realmente percorribili: strutturarsi per gestire in proprio il trasporto per l'estero non sarebbe opportuno, soprattutto se le aree mondiali da servire sono numerose e su vasto raggio geografico.

Il livello di soddisfazione relativo alle imprese di logistica è moderatamente elevato: nessuna azienda si è dichiarata poco soddisfatta o per nulla soddisfatta, ma una sola, d'altro lato, ha evidenziato una piena soddisfazione.

I criteri di selezione dei terzisti sono la qualità del servizio, la sua completezza, le tariffe, il rispetto della catena del freddo, il possesso delle certificazioni, la capillarità di copertura del territorio, la cura del prodotto, la garanzia dei tempi di consegna, il possesso di idonei requisiti tecnici, l'affidabilità in merito alla preparazione della documentazione per lo sdoganamento.

Nessuna impresa intervistata, tra quelle esportatrici, sta pensando a soluzioni diverse, per il futuro, per quanto riguarda la scelta fra utilizzare mezzi di terzisti o mezzi dell'azienda. Fra i mezzi utilizzati, figurano la nave per le mete oltreoceano (molto raramente l'aereo), i trasporti su gomma negli altri casi.

Tabella 2.10 – La gestione del trasporto del prosciutto fresco di Parma intero

	Sul mercato interno (100% del campione)	In uscita per l'export (46% del campione)
Trasporto (clausola contrattuale)	F/D	F/P e F/D
Quando la clausola contrattuale è F/D:		
I mezzi di trasporto sono:	Prevalentemente terzisti	Esclusivamente terzisti
Esistono difficoltà nel trasporto del prosciutto crudo di Parma intero?	Diverse difficoltà	Poche difficoltà
Soddisfazione nell'outsourcing	Molto/abbastanza soddisfatti	Abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione dei trasporti?	No	No
Costo di trasporto	0,05-0,40 euro/kg	0,25-0,50 euro/kg (in ambito europeo)
Il costo del trasporto è importante per la competitività dell'azienda?	Situazione diversificata	Molto/abbastanza importante
Dalle aziende intervistate che vendono il prodotto sul mercato interno/estero:		
La qualità del trasporto è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto/abbastanza importante	Molto importante

Fonte: Ismea

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto del prosciutto crudo di Parma intero per l'export sono le seguenti:

- non sempre il prodotto è trattato con adeguata cura;
- si verificano ritardi nelle consegne, anche derivanti da fenomeni meteo avversi o a festività non previste.

Alcune imprese hanno comunque sottolineato che non sussistono particolari problemi, anzi l'estero può comportare minori difficoltà rispetto all'Italia (per esempio, per la maggiore precisione).

Quando la destinazione è un mercato estero, i costi per il trasporto sono stati quantificati tra 0,25 e 0,50 euro per kg di prodotto (in ambito europeo). Si riesce a trasportare a costi più ridotti nel caso di un camion intero, per esempio in corrispondenza di promozioni della Gdo. Al di fuori dell'Europa, una quota rilevante (anche superiore al 50%) dei costi complessivi è attribuibile allo sdoganamento.

La maggioranza delle imprese esportatrici ha dichiarato di ritenere molto o abbastanza importante il costo dei trasporti del prosciutto crudo di Parma intero per l'export, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato. Non sono mancate tuttavia aziende che si sono espresse per un'importanza media o medio/bassa.

L'importanza attribuita a questi trasporti è senz'altro superiore se la questione viene analizzata sotto l'aspetto della qualità dei trasporti per ottenere una buona qualità del prodotto finale.

2.6.5. *I trasporti di prodotto affettato in uscita*

Il 57% del campione non produce, né commercializza prosciutto crudo di Parma affettato, mentre la restante parte si distribuisce lungo una vasta gamma di incidenze percentuali, che vanno da quote irrisorie (meno dell'1% del totale venduto) a percentuali prossime o pari al 100%.

La media, considerando anche chi non ha l'affettato nel proprio portafoglio prodotti, si colloca sul 14%, con una variabilità però elevata, in coerenza con quanto sopra affermato ed evidenziata dall'elevato valore della deviazione standard.

Nel caso del prodotto affettato, il principale cliente è la Gdo, seguita dai commercianti all'ingrosso e dai piccoli dettaglianti.

Per i trasporti di questo prodotto, che si caratterizza per strategie e per problematiche logistiche molto diverse dal prosciutto intero, il costo è solitamente a carico dell'azienda, e nella totalità dei casi si ricorre all'outsourcing, anche se alcune aziende (una quota minoritaria) affianca all'impiego di terzisti l'utilizzo di mezzi aziendali.

I vantaggi dell'outsourcing risiedono nei minori costi, nella maggiore flessibilità, nell'esperienza degli operatori logistici, nella possibilità di servire piccoli dettaglianti con ordinativi contenuti.

Il livello di soddisfazione relativo agli operatori logistici è decisamente elevato. Anche per questi motivi, non si prospettano cambiamenti significativi relativamente alla scelta fra utilizzare mezzi di terzisti o mezzi dell'azienda. I motivi sono l'assenza della possibilità ed i quantitativi da consegnare che giustifichino l'uso dei mezzi aziendali, la considerazione che ognuno deve fare il suo mestiere (in altri termini, si richiama la migliore competenza degli

operatori logistici), il fatto che il terzista organizza il groupage. Un'azienda ha anzi specificato un cambio di filosofia aziendale, consistente nel passaggio dall'uso di mezzi aziendali a quello di terzisti specializzati nelle zone di consegna.

In riferimento al trasporto del prosciutto crudo di Parma affettato, le principali difficoltà sono costituite dal controllo delle temperature (c'è il rischio che il prosciutto perda le sue caratteristiche organolettiche, cambiando colore e odore), dalla pulizia dei mezzi, dai ritardi e dagli errori di consegna.

I costi per il trasporto dell'affettato si collocano intorno a 0,50 euro/kg, considerando peraltro che il prodotto affettato in vaschetta occupa un volume grande in relazione al suo peso.

Per quanto riguarda l'importanza attribuita a questo costo, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, le risposte sono state piuttosto diversificate tra gli interlocutori, con una concentrazione però sulle modalità "molto" e "abbastanza" importante. Decisamente importante è stata invece giudicata da tutti gli intervistati la qualità dei trasporti dell'affettato, per avere una buona qualità del prodotto finale.

2.6.6. *I trasporti di prodotto tra i diversi stabilimenti*

Oltre l'80% delle imprese interpellate dispone di un solo stabilimento per la stagionatura o per altre attività legate al crudo di Parma; la restante quota può invece contare su due o tre stabilimenti: nella maggior parte dei casi, si tratta di impianti deputati in modo specifico alla stagionatura, mentre circa un terzo degli stabilimenti è finalizzato a realizzare sia la stagionatura, sia altre attività legate al prosciutto crudo di Parma. Poco più del 10% degli impianti è volto a realizzare solo attività diverse dalla stagionatura.

Tutte le aziende che dispongono di più di uno stabilimento vedono trasporti di prodotto tra questi, dovuti alla volontà di ottimizzare l'uso delle sale di stagionatura, alla specializzazione dei singoli impianti (per esempio, prima lavorazione, sola stagionatura, affettazione e spedizione).

I trasporti tra uno stabilimento e l'altro sono spesso gestiti direttamente dall'azienda, per una maggior reattività alle esigenze, per una superiore flessibilità relativa ai tempi, per la garanzia di accuratezza del trasporto (la qualità di questi trasporti, per ottenere una buona qualità del prodotto finale, è ritenuta molto importante). Questi motivi rendono per ora inesistente la possibilità di modifiche sostanziali, relativamente all'alternativa tra mezzi propri e ricorso all'outsourcing.

Oltre l'80% dei prosciuttifici del campione si rivolge all'esterno dell'azienda per effettuare il disosso del prosciutto crudo di Parma. Di queste, la grande maggioranza effettua tale scelta in modo piuttosto sistematico.

Alcuni prosciuttifici si stanno però attrezzando per il disosso interno, per mantenere un maggiore controllo del prodotto e per meglio fare fronte alle richieste urgenti. Peraltro, la tendenza della domanda è in direzione di una maggiore richiesta di prodotto disossato, in quanto il dettagliante impiega molto tempo nel disosso.

Per i trasporti di prosciutti legati al disosso, nella maggior parte dei casi il costo è a carico del disossatore (che carica il prodotto, lo trasporta nel suo stabilimento, lo disossa, lo confeziona sottovuoto e lo riporta nell'azienda); quando invece il costo è a carico dell'azienda, a volte si impiegano mezzi di operatori logistici (il terzista, servendo più aziende, è in grado di

ottimizzare economicamente i passaggi fra gli stabilimenti, è stato affermato), altre volte mezzi aziendali.

Sono solo un quarto le aziende del campione che ricorrono a baliatori per la stagionatura del prosciutto crudo di Parma, mentre oltre il 40% delle imprese intervistate svolge il ruolo di baliatore per stagionare prosciutto crudo di Parma di altri operatori (anche se poco meno della metà di questi effettua tale attività in quota minoritaria rispetto alla attività vera e propria di stagionatura dei propri prosciutti).

È stato affermato che la balia era una realtà normale di tutti gli stabilimenti nel passato, poi si sono introdotte nel settore i grandi brand, che non ricorrono ai baliatori. Gli investitori, nel contempo, si sono drasticamente ridotti; si tratta di soggetti che acquistano la coscia fresca, pagano il costo del baliatico e, quando il prodotto è portato a fine stagionatura, spesso lasciano il prosciutto al baliatore stesso, con uno sconto corrispondente al calo peso.

Quando si utilizzano baliatori, nella maggior parte dei casi il costo del trasporto è a carico dell'azienda, che ricorre frequentemente all'outsourcing, per disporre di mezzi adatti ai volumi di prosciutto trasportati (grosse partite), per avere garanzie del rispetto di un disciplinare che viene fissato contrattualmente, oppure per la saltuarietà di questi trasporti.

In coerenza con quanto sopra affermato, quando invece è l'azienda a svolgere attività di baliatico per conto di altri produttori, i trasporti dei prosciutti sono a carico dell'operatore per il quale viene svolto il servizio.

2.6.7. *Altre attività logistiche*

Oltre alle attività logistiche fino ad ora discusse, solo due aziende hanno citato altre attività affidate a terzi: facchinaggio e sugnatura in un caso; imballaggio, etichettatura e spedizione nell'altro. A questo proposito, un paio di imprese sta pensando a soluzioni diverse per il futuro, costituite da una maggiore robotizzazione di alcuni processi di facchinaggio (per comprimerne i costi), o dallo spostamento della scorta verso le sedi logistiche dei corrieri, date le richieste di consegna ai clienti in tempi sempre più brevi.

Tutte le restanti aziende non esternalizzano altre attività logistiche, in quanto si tratta di funzioni che è necessario mantenere all'interno dell'azienda, onde monitorarne meglio i costi o per essere sicuri della qualità e delle modalità con cui vengono svolte (essendo importanti per dare un servizio al cliente).

In altri casi, si è affermato che l'organizzazione aziendale consente di eseguire tutte le attività logistiche all'interno dell'azienda, oppure che l'outsourcing comporterebbe costosi trasporti di prodotto all'esterno, o anche che non è semplice trovare nel personale esterno un'adeguata formazione e specializzazione.

Decentrare le funzioni del magazzinaggio non sarebbe opportuno, è stato affermato, in quanto il crudo è un prodotto delicato, ma soprattutto perché si tratta del core business dell'azienda.

La maggior parte delle aziende intervistate ha affermato di non incontrare problemi nella raccolta e nella gestione degli ordini, per esempio sotto l'aspetto informatico, se non quando si introduce un nuovo sistema. Alcuni hanno specificato di non utilizzare l'informatica, altri stanno progettando di informatizzare, tramite una specifica applicazione, il sistema della raccolta degli ordini, per esempio per dare la possibilità agli agenti di fare ordini collegandosi direttamente al sito aziendale.

In complesso, sono svariate le modalità con cui arrivano gli ordini: dagli agenti, dalla GDO o da altri clienti, oppure dai mediatori. Possono arrivare in azienda via e-mail o via fax, oppure con contatti diretti.

2.6.8. *Opinioni relative alle problematiche logistiche*

Una parte assolutamente minoritaria di aziende ritiene che sia possibile accorciare i canali distributivi, in questo settore, per esempio favorendo il groupage di prodotti, eliminando intermediari e agenti, riducendo l'intervento di grossisti in alcune realtà.

Molto numerose, invece, sono risultate le opinioni affermative sull'esistenza di normative che condizionano i trasporti e che hanno conseguenze sul settore. Sono stati citati la normativa relativa alle ore di guida (il trasporto con doppio autista per l'azienda significa un 30-35% di aumento sui costi di trasporto), il fermo dei camion in prossimità delle feste, la legge vettoriale che pone dei limiti troppo bassi alla responsabilità civile del vettore (la normativa limita il risarcimento del vettore in caso di furto a 1 € per kg lordo trasportato).

Alcuni hanno accennato anche a norme con effetti positivi per il settore: per esempio, l'HACCP e la refrigerazione del mezzo, il piano di autocontrollo igienico-sanitario.

Relativamente alle problematiche logistiche, un terzo delle aziende intervistate ha sostenuto l'esistenza di aspetti dove all'estero il sistema funziona meglio. Per esempio, è stato affermato, le infrastrutture sono spesso più sviluppate, il sistema dei trasporti è integrato, le ferrovie sono più efficienti, la viabilità è migliore, le aziende estere nello svolgimento dell'attività di trasporto sono in genere più affidabili.

I miglioramenti più urgenti da realizzare in ambito aziendale, per quanto riguarda i trasporti e la gestione del magazzino, sono stati individuati nell'ottimizzazione delle tempistiche di consegna, nell'implementazione di sistemi informatizzati (per esempio, automazione della linea di spedizione in modo da ottenere rapidamente i prodotti personalizzati per il cliente), nella robotizzazione di alcune fasi di movimentazione del magazzino, nelle quali oggi intervengono i facchini, nella riduzione del timing ordine-consegna, nell'ottimizzazione dei percorsi/itinerari, raggruppando i carichi per zone/destinazione della clientela. Molte aziende, comunque, non hanno nessun miglioramento in previsione.

Tra i miglioramenti più urgenti che invece la pubblica amministrazione dovrebbe fare, diversi interlocutori hanno sottolineato che sarebbe opportuno rivedere la legge vettoriale che prevede una responsabilità civile per il trasportatore di solo 1 € per kg lordo trasportato, introducendo per esempio un'assicurazione obbligatoria per il terzista che porti ad un risarcimento totale del valore della merce persa o danneggiata, che occorrerebbe un aiuto economico ai terzisti che sono in grossa difficoltà, con conseguente beneficio anche per i clienti (a cui sono stati richiesti importanti aumenti tariffari) e un miglioramento della rete dei trasporti e della viabilità.

Sarebbe utile che il codice della strada considerasse ore di pausa il tempo che gli autisti devono attendere in sosta per scaricare presso i Ce.Di., è stato sostenuto, così come sarebbe opportuno calmierare il costo del carburante e incentivare il trasporto su rotaia (questi due ultimi aspetti sono stati indicati da diversi interlocutori). Le ferrovie però, hanno sottolineato altri, scontano il problema della rottura di carico che si impone necessariamente a questa modalità di trasporto.

Per una parte del campione, la pubblica amministrazione ha poco a che vedere con i problemi logistici delle aziende.

L'idea di piattaforme utilizzabili da diversi produttori di prosciutto crudo è considerata interessante da alcuni, in quanto avrebbe il pregio di "liberare" i prosciuttifici con poco spazio a loro disposizione. Altri la considerano un'idea poco realizzabile, perché ognuno lavora in modo diverso; inoltre, comporterebbe il rischio di una divulgazione di dati sui clienti che, per riservatezza e per mentalità, non si è disponibili a condividere.

La struttura acquisterebbe senso, ha sottolineato qualcuno, se fosse un *transit point* nella periferia dei grossi centri da cui far partire la distribuzione per il centro città. Altri, infine, hanno specificato che il ruolo prospettato per la piattaforma è già svolto dal trasportatore che si occupa di effettuare il groupage dei prodotti di più clienti.

2.7. Le problematiche della logistica nella filiera dell'olio di oliva extravergine

2.7.1. *Il campione*

Nel settore dell'olio extravergine di oliva, il campione è costituito da 50 aziende, la quasi totalità delle quali svolge attività di lavorazione, condizionamento, filtrazione, miscelazione, oltre a quella di imbottigliamento e confezionamento. Il 75% di queste imprese effettua anche attività a monte di molitura delle olive.

In particolare, circa i tre quarti delle aziende monitorate acquistano olive (oppure, queste vengono conferite, nel caso di impianti cooperativi). Una percentuale non di molto inferiore acquisisce olio sfuso dall'Italia (60%), mentre un 25% del campione acquista olio sfuso da paesi esteri. Infine, è di poco superiore al 10% la quota di imprese che acquistano olio già confezionato.

2.7.2. *I trasporti di olive in entrata*

Nel caso di acquisizione di olive, i fornitori più frequenti sono coltivatori (indicati dal 74% delle aziende); un terzo delle imprese rilevate acquisisce le olive per conferimento da aziende agricole associate alla cooperativa, mentre un 44% degli operatori trasforma anche (o solo) materia prima proveniente da proprie coltivazioni.

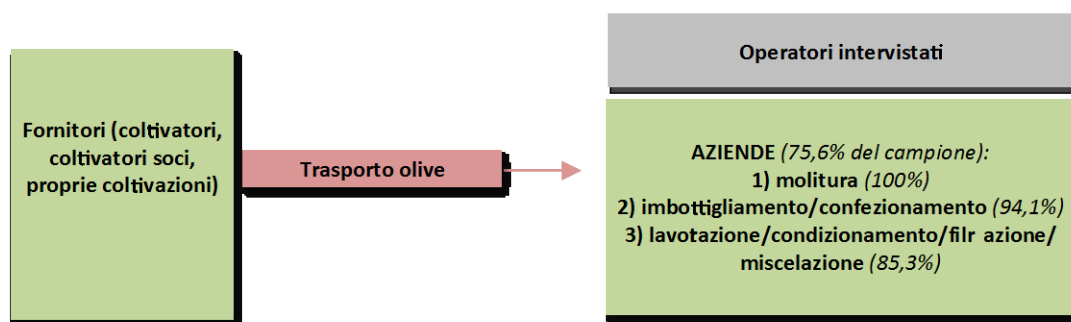
Nell'80% circa dei casi, per i trasporti di olive in entrata il costo è a carico del fornitore. Circa la metà di queste imprese, tuttavia, alterna la formula del franco/destino con quella del franco/partenza. La restante quota del campione applica esclusivamente la clausola franco/partenza.

Per questi trasporti in entrata, quando sono a carico dell'azienda, è piuttosto infrequente che si ricorra all'outsourcing.

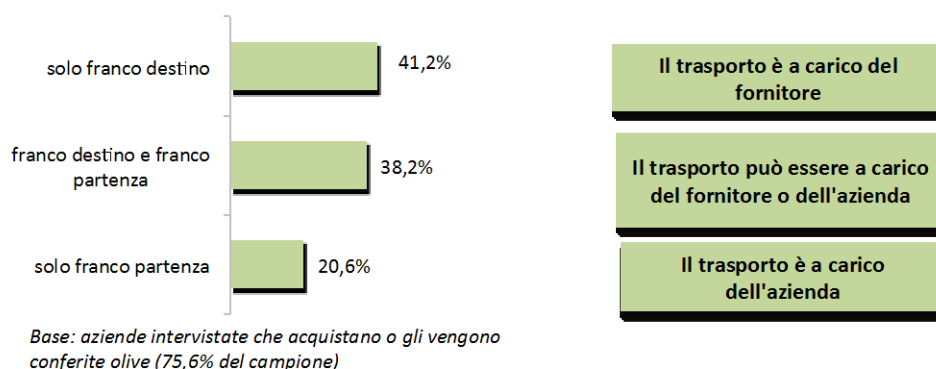
I vantaggi della soluzione adottata, nell'alternativa tra lo svolgimento in proprio dei trasporti di olive in entrata e il ricorso a operatori logistici, sono stati individuati nella conoscenza dei territori da parte del terzista, i quali sono anche in grado di selezionare e gestire la materia prima, nella certezza del costo, nel fatto che si tratta di un costo variabile.

Da parte dei fornitori di olive, il ricorso al terzista può essere conveniente quando il raccolto riguarda quantitativi rilevanti, mentre negli altri casi conviene solitamente utilizzare il proprio trattore. In alcuni casi, i terzisti si occupano anche della raccolta (meccanica) della materia prima e del suo carico sul mezzo.

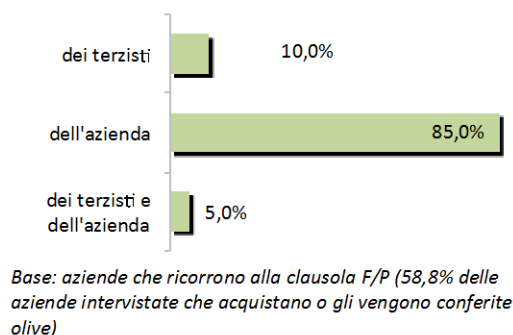
Figura 2.43 - Flussi di materia prima in entrata: il trasporto di olive



Il trasporto delle olive in entrata è:



Quando il costo del trasporto delle olive è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



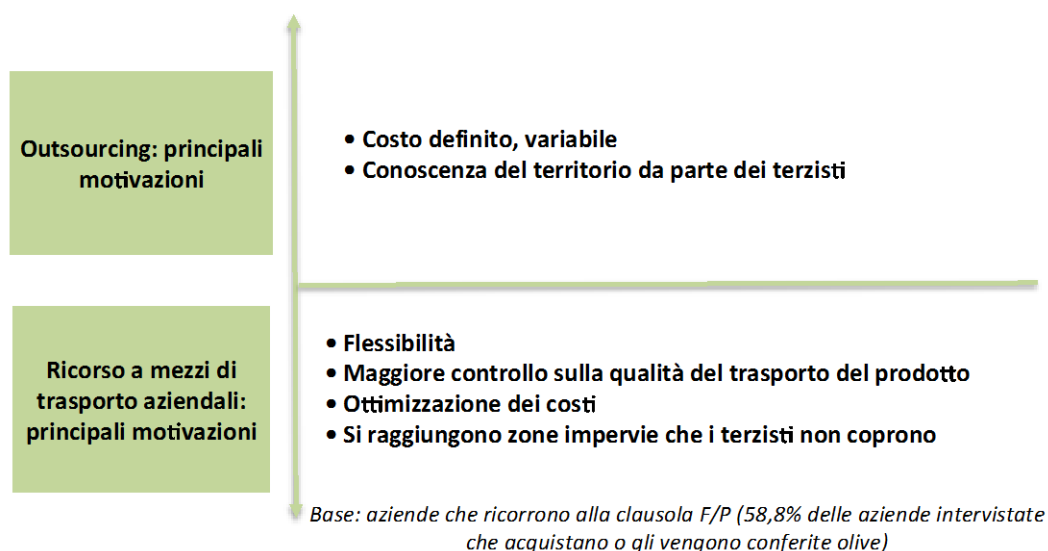
Fonte: Ismea

D'altra parte, nel ruolo di fattori a favore dell'utilizzo di mezzi propri, è stato sostenuto che avvalersi di un mezzo aziendale significa avere il mezzo sempre a propria disposizione (e ciò favorisce un'organizzazione ottimale del lavoro), che la raccolta è soggetta a imprevisti (ad esempio, rinvii per pioggia) e quindi l'uso di mezzi propri consente maggiore libertà/flessibilità all'azienda. Si ha poi un costo inferiore, si può realizzare un maggiore controllo sulla qualità delle attività, è possibile avvalersi del prezioso know how acquisito dagli autisti nel tempo, c'è la possibilità di raggiungere anche zone impervie che i terzisti non coprono, si evita il rischio

che il trasportatore terzo tenda a trascurare i piccoli conferenti.

Quasi nessuna azienda sta progettando soluzioni diverse, quanto alla scelta dell'outsourcing o dello svolgimento in proprio di questi trasporti. I motivi sono la presenza di mezzi e personale a disposizione per questa attività, l'attuale soluzione ritenuta più che soddisfacente, la carenza di garanzie di affidabilità da parte dei terzisti nel rapporto con i fornitori, la volontà di tenere sotto controllo tutte le fasi della produzione, i costi contenuti che si hanno utilizzando i mezzi aziendali.

Figura 2.44 - Motivazioni dell'outsourcing e della gestione diretta nel trasporto delle olive in entrata



Fonte: Ismea

I principali criteri di selezione dei terzisti consistono soprattutto nei seguenti aspetti:

- adeguate capacità professionali;
- costo equilibrato;
- garanzie di riservatezza;
- puntualità del servizio;
- affidabilità;
- utilizzo di mezzi adeguati e in buone condizioni igieniche.

Nel 60% dei casi, questi trasporti in entrata sono ritenuti poco o per niente importanti sotto l'aspetto dell'incidenza del costo sul bilancio aziendale. Solo due aziende su dieci si sono espresse per un'importanza elevata o abbastanza elevata.

Del tutto diversi, invece, sono risultati i pareri relativi all'importanza di questi trasporti sotto l'aspetto della qualità del prodotto finale. In questo caso, infatti, il 44% delle aziende giudica elevata l'importanza delle modalità di trasporto delle olive in entrata, al fine di ottenere un buon livello qualitativo dell'olio.

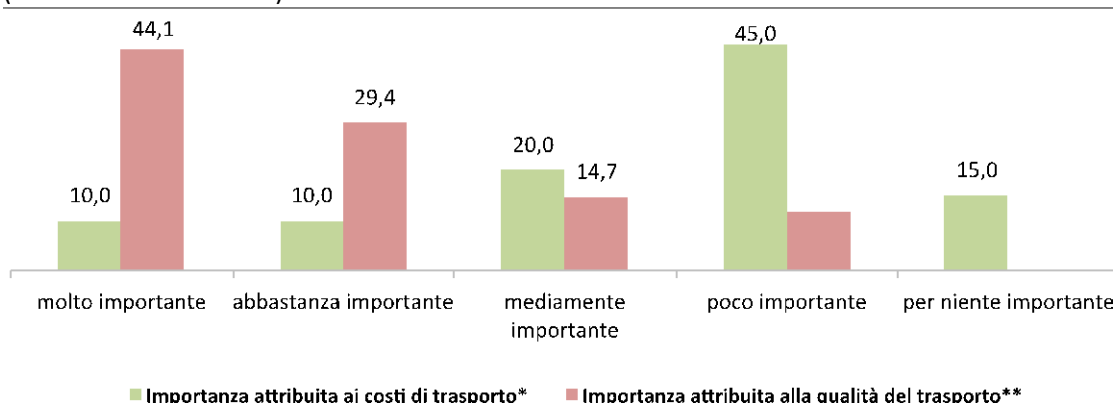
I costi per il trasporto delle olive in entrata si collocano su una media di 2-3 euro per quintale, ma alcune aziende hanno indicato anche 5-7 euro o, al polo opposto, 1 euro (per tragitti

particolarmente brevi).

In certi casi, l'intervistato non è stato in grado di quantificare un costo perché si impiegano i mezzi di proprietà dell'azienda, caratterizzati da un utilizzo diversificato.

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto delle olive in entrata sono rappresentate dagli eventuali problemi che insorgono quando la raccolta avviene in condizioni meteo difficili, dalla necessità di far conciliare i tempi di raccolta con i tempi di ritiro, dall'impossibilità o dalla mancanza di strumenti per palletizzare il raccolto, dall'impossibilità (dettata dalle normative vigenti), di viaggiare la domenica. Quasi la metà degli intervistati, comunque, non ha indicato problemi rilevanti a questo proposito.

Figura 2.45 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti delle olive in entrata (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (58,8% delle aziende che acquistano o gli vengono conferite olive)

** Base: totale aziende intervistate che acquistano o gli vengono conferite olive (75,6% del campione)

Fonte: Ismea

2.7.3. *I trasporti di olio sfuso in entrata dall'Italia*

L'olio sfuso acquistato dall'Italia proviene nella maggior parte dei casi da frantoi, ma più della metà del campione acquista anche (o solamente) da commercianti all'ingrosso.

Oltre il 55% delle imprese che acquistano olio sfuso ha dichiarato di avere situazioni di trasporto sia F/D, sia F/P. La rimanente quota vede una equa distribuzione tra costi di trasporto solo a carico dell'azienda e costi sempre a carico del fornitore.

Problemi rilevanti incontrati in riferimento al trasporto di olio sfuso proveniente dall'Italia sono stati evidenziati da una quota minoritaria di imprese. I principali risiedono nella difficoltà di trovare autolavaggi idonei alla sanificazione e pulizia delle autobotti con le relative certificazioni, nella carenza di infrastrutture stradali adeguate, nella necessità di ottimizzare la logistica dei carichi di ritorno organizzando invii di olio raffinato per confezionatori e industrie alimentari, nel costo del trasporto quando le quantità coinvolte sono ridotte, nel rischio di ritardi nelle consegne.

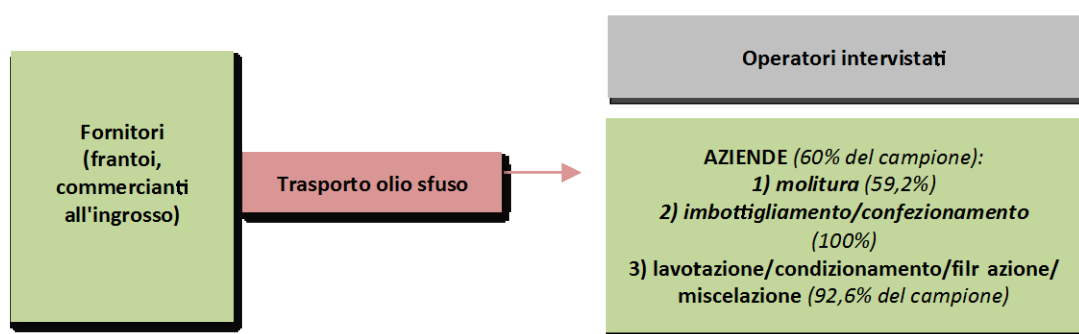
Per il trasporto di olio sfuso, vengono utilizzati mezzi di terzisti nell'86% dei casi; nell'ambito di questa quota, però, rientra un 33% di imprese che alterna mezzi dell'azienda e mezzi di terzisti.

A favore del ricorso all'outsourcing giocano la possibilità per i trasportatori terzi di effettuare

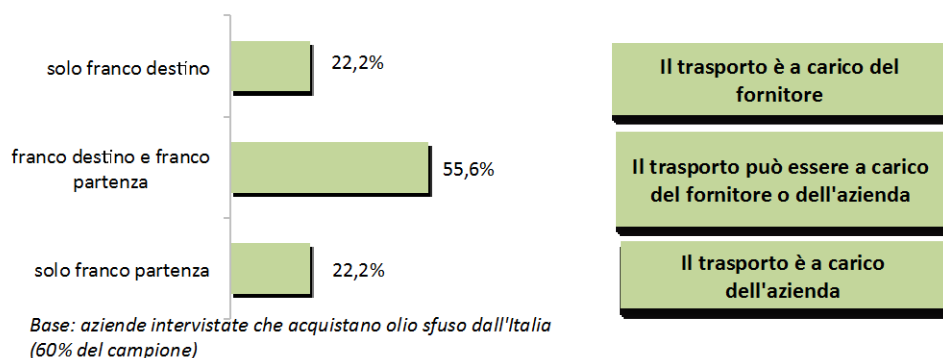
un viaggio di ritorno con il mezzo carico, l'alta specializzazione del terzista, i suoi costi ragionevolmente ridotti, i suoi mezzi specifici, l'assenza per l'azienda di costi fissi di gestione di autisti e mezzi. A favore invece della gestione diretta dei trasporti sono state sollevate altre motivazioni, come i costi inferiori.

Alcuni, comunque, sostengono che il mix fra mezzo aziendale e mezzo del terzista consenta una maggiore flessibilità e sia la soluzione ottimale. Per esempio, per grossi quantitativi interviene un terzista che con un solo trasporto sposta tutto il quantitativo e risulta alla fine più economico. Oppure, si utilizzano prevalentemente i mezzi aziendali, ma quando questi sono impegnati ci si rivolge ai terzisti.

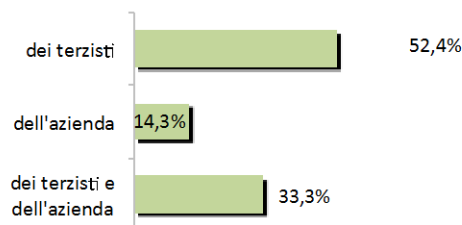
Figura 2.46 - Flussi di prodotto in entrata: il trasporto dell'olio sfuso dall'Italia



Il trasporto dell'olio sfuso in entrata dall'Italia è:



Quando il costo del trasporto dell'olio sfuso in entrata dall'Italia è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (77,8% delle aziende intervistate che acquistano olio sfuso dall'Italia)

Fonte: Ismea

Il livello di soddisfazione relativo all'operato dei terzisti per l'olio sfuso in entrata è abbastanza elevato. Così si è espressa una quota predominante di intervistati che ricorrono

all'outsourcing.

Per questi trasporti, i principali criteri di selezione dei terzisti sono riconducibili ai seguenti aspetti:

- adeguate capacità professionali;
- serietà e comportamenti idonei dei trasportatori;
- affidabilità;
- specializzazione;
- certificazione delle cisterne (pulizia, coibentazione);
- dotazione di un'adeguata disponibilità di mezzi idonei (questo aspetto, come il punto precedente, è stato sottolineato da molti interlocutori);
- effettuazione di trasporti assicurati contro i furti o i danni alla merce;
- costi contenuti;
- il rapporto qualità/prezzo in genere;
- garanzie di discrezione e riservatezza nei confronti dell'azienda;
- puntualità e rispetto delle tempistiche;
- disponibilità, a seconda delle esigenze, ad anticipare o posticipare i tempi di ritiro o di consegna del prodotto.

Tutte le imprese interpellate (con una sola eccezione) ritengono improbabile che le decisioni prese in materia di trasporti dell'olio sfuso in entrata vengano modificate nell'immediato futuro. Si tratta infatti di soluzioni giudicate in genere soddisfacenti, dal punto di vista economico ma anche della qualità del trasporto. In alcuni casi, gli acquisti non continuativi rendono poco conveniente l'acquisto di mezzi propri, in altre situazioni i piccoli quantitativi non stimolano a rivolgersi a terzisti, se sono presenti mezzi aziendali.

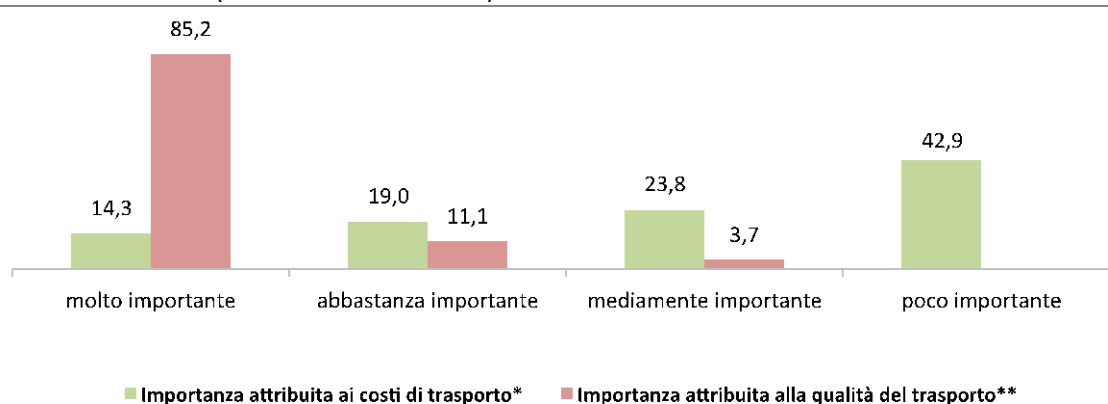
I costi di questi trasporti sono ritenuti molto o abbastanza importanti da circa un terzo delle imprese che li sostengono. Oltre il 40% ha dichiarato scarsa l'importanza di questi costi sul bilancio aziendale (considerando che i prezzi della materia prima oscillano durante un anno del 20, del 30 o anche del 50%, e che l'olio non è un prodotto altamente deperibile o difficile da trasportare), mentre le restanti si sono espresse per una importanza media. La valutazione dipende anche dalla distanza da percorrere ma soprattutto dalla qualità dell'olio: la rilevanza dei costi cresce per il prodotto di qualità bassa, si riduce invece per olio di alta qualità.

Decisamente superiore è la rilevanza che a questi trasporti viene ascritta sotto l'aspetto della qualità. L'85% delle aziende, infatti, giudica molto importante la modalità di trasporto per ottenere una buona qualità del prodotto finale. È fondamentale fare attenzione agli sbalzi di temperatura, è stato sottolineato (anche se questi trasporti non richiedono la refrigerazione degli automezzi), ma soprattutto è indispensabile che le cisterne siano assolutamente pulite (sono frequenti i controlli della pulizia dei mezzi per il trasporto).

I costi per il trasporto di olio sfuso proveniente dall'Italia sono stati stimati in un range che parte da 1 - 1,50 € al quintale per trasporti locali e arriva a 15-20 € al quintale per tratte lunghe

(per esempio, 500 km).

Figura 2.47 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti dell'olio sfuso in entrata dall'Italia (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (77,8% delle aziende che acquistano olio sfuso)

** Base: totale aziende intervistate che acquistano olio sfuso (60% del campione)

Fonte: Ismea

2.7.4. I trasporti di olio sfuso in entrata dall'estero

La situazione relativa all'olio sfuso in entrata proveniente dall'estero vede una prevalenza del frantoio, seguito dal commerciante all'ingrosso, nel ruolo di fornitori principali.

Il costo per questi trasporti in entrata è a volte a carico del fornitore, altre volte a carico dell'azienda. Due terzi delle imprese intervistate non adottano l'una o l'altra soluzione, ma si trovano ad alternarle in base al tipo di fornitore, alla provenienza del prodotto, ecc.

Quando il trasporto è a carico dell'azienda, in quasi tutti i casi viene affidato a imprese di logistica. I vantaggi di questa soluzione risiedono nell'affidabilità, nell'assenza di preoccupazioni legate ai mezzi e alla gestione degli autisti, nella possibilità di evitare costi fissi di questo tipo, nella convenienza economica, nella necessità di mezzi specifici molto costosi da gestire, nella specializzazione del terzista che è capace di offrire un servizio completo. Inoltre, i terzisti sono in grado di assorbire i momenti di concentrazione degli arrivi e di organizzare carichi di ritorno. D'altro lato, l'azienda spesso non ha una continuità di lavoro tale da investire in mezzi di questo tipo; in molte situazioni, insomma, non è economicamente proponibile volgere questa attività con mezzi aziendali.

Dalla maggior parte degli intervistati, il grado di soddisfazione relativo alle imprese trasportatrici è stato definito "abbastanza elevato". Nessuna azienda del campione sta pensando di modificare le scelte compiute. I principali motivi fanno riferimento all'assenza di convenienza economica nel percorrere iter alternativi, alla specializzazione dei terzisti, all'assenza di strade realmente praticabili diverse dall'attuale scelta.

I principali criteri di selezione dei terzisti sono la certificazione delle cisterne, le prescritte certificazioni sanitarie, la disponibilità di mezzi idonei, il costo, la garanzia di integrità del prodotto, il rispetto dei tempi di consegna, la specializzazione.

In coerenza con quanto emerso per il prodotto di provenienza nazionale, anche per l'olio sfuso estero il ruolo delle modalità con cui avvengono questi trasporti (che sono in quasi tutti i casi

non refrigerati) è fondamentale nel costruire la qualità del prodotto finale. Per esempio, mezzi adeguati e cisterne non bene coibentate o non pulite possono compromettere l'intero carico.

Per quanto riguarda invece i costi, le risposte sono state piuttosto eterogenee; si osserva tuttavia che l'importanza attribuita a questa voce di spesa e alla sua incidenza sul bilancio aziendale è superiore rispetto ai pareri emersi a proposito dei trasporti sempre di olio sfuso, ma di provenienza dal territorio nazionale.

Secondo le opinioni raccolte, i costi per il trasporto di olio sfuso proveniente dall'estero si collocano intorno ai 10 € / quintale (per provenienze dai paesi del bacino del Mediterraneo, in primo luogo Spagna e Grecia).

Figura 2.11 – La gestione del trasporto dell'olio sfuso in entrata dall'Italia e dall'estero

	Italia <i>(60% del campione)</i>	Estero <i>(24,4% del campione)</i>
Trasporto (clausola contrattuale)	F/D e F/P	F/D e F/P
Quando la clausola contrattuale è F/P:		
I mezzi di trasporto sono:	Prevalentemente terzisti	Quasi esclusivamente terzisti
Esistono difficoltà nel trasporto dell'olio sfuso in entrata?	Poche difficoltà	Poche difficoltà
Soddisfazione nell'outsourcing	Abbastanza soddisfatti	Abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione dei trasporti?	No	No
Il costo del trasporto è importante per la competitività dell'azienda?	Mediamente/poco importante	Situazione diversificata (la rilevanza, in ogni modo, è maggiore rispetto ai trasporti di provenienza dal territorio nazionale)
Dalle aziende intervistate che acquistano olio sfuso sul mercato interno e/o estero:		
La qualità del trasporto è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto importante	Molto importante

Fonte: Ismea

2.7.5. **Le destinazioni commerciali dell'olio**

L'incidenza della vendita di olio sfuso sul totale delle vendite di olio (in quantità) si colloca su percentuali molto variabili da impresa a impresa. Si passa da un 18% del campione che non tratta per nulla l'olio sfuso (a cui si aggiunge un 6% che ne vende quantitativi molto ridotti) all'11% di intervistati per i quali invece l'olio sfuso raggiunge o supera il 90% del totale.

Nell'ambito dell'olio sfuso, le percentuali di imprese che non esportano affatto è rilevante (quasi il 70%). Ad esse occorre aggiungere un altro 18% di aziende che esportano olio sfuso, ma solo sporadicamente.

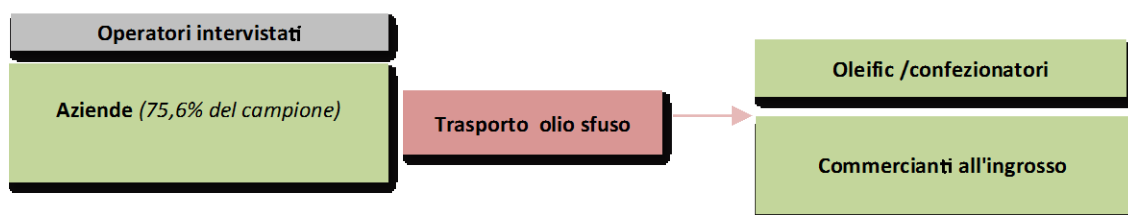
Diverso, come era logico aspettarsi, è il contesto riferito alle vendite di olio in bottiglia o comunque confezionato. In questo caso, due aziende su tre esportano, anche se il 30% di queste imprese non supera il 10% di export su tutte le vendite di olio confezionato.

2.7.6. *I trasporti di olio sfuso in uscita*

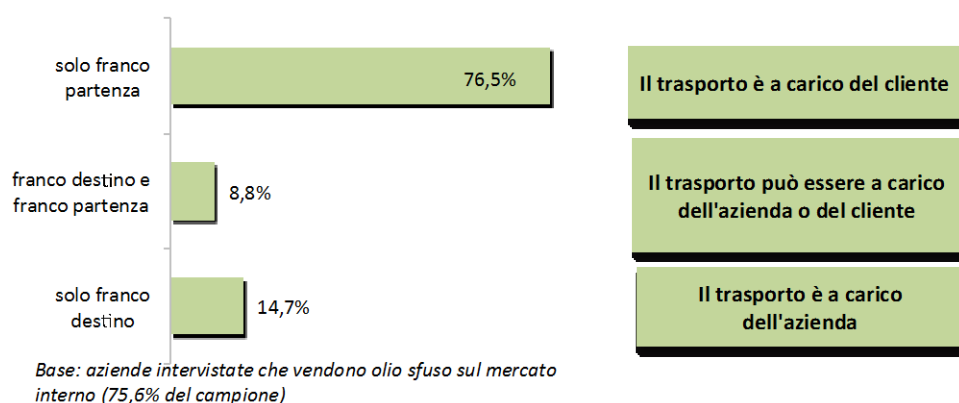
L'olio sfuso destinato al mercato interno viene convogliato in primo luogo ad oleifici/confezionatori, secondariamente a commercianti all'ingrosso.

Per i trasporti, il costo è a carico del cliente per l'85% delle imprese, comprendendo anche un 9% del campione che adotta a volte il sistema del F/D, altre volte quello del F/P.

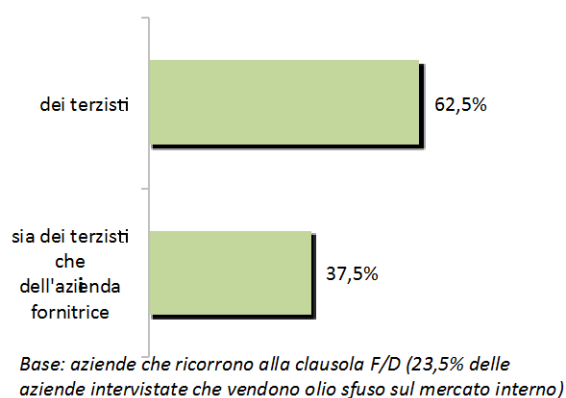
Figura 2.48 - Flussi di prodotto in uscita in Italia: il trasporto dell'olio sfuso



Il trasporto dell'olio sfuso in uscita sul mercato interno è:



Quando il costo del trasporto dell'olio sfuso è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Fonte: Ismea

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto di olio sfuso in uscita sul mercato

interno sono connesse alla distanza o all'entità del costo, ma sono più numerose le aziende che non hanno accennato a nessuna difficoltà in particolare.

Tutte le aziende ricorrono a mezzi di terzi per questi trasporti (solitamente non refrigerati), ma circa un terzo di esse li affianca ai mezzi aziendali, per esempio quando questi ultimi sono impegnati. In altri casi, si impiegano i mezzi propri per le consegne locali, quelli dei terzi per spedizioni più a lungo raggio.

Il ricorso ai terzi è motivato da costi inferiori (il camion aziendale sarebbe vuoto al ritorno) e soprattutto certi, oltre che dal fatto che i trasportatori utilizzati posseggono contenitori certificati HACCP, oppure dall'assenza di convenienza, date le quantità esigue per organizzarsi autonomamente.

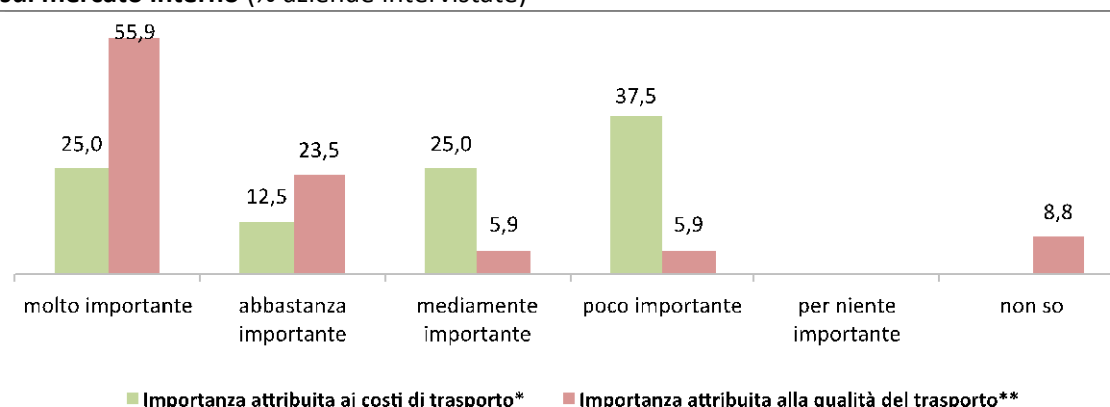
Il livello di soddisfazione relativo all'operato di questi terzi è abbastanza elevato e nessuna impresa sta pensando a soluzioni alternative per il futuro: l'attuale organizzazione risponde alle necessità aziendali e in certi casi gli odierni volumi non giustificano scelte diverse.

I principali criteri di selezione dei terzi sono l'affidabilità, il costo, la disponibilità, l'efficienza, la flessibilità, la garanzia di mezzi adeguati a preservare la qualità (cisterne certificate e pulite), il rispetto delle tempistiche.

Sull'importanza del costo dei trasporti di olio sfuso in uscita, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, si sono ottenute risposte molto eterogenee (alcuni hanno specificato che il costo del trasporto non è determinante per i margini aziendali, rispetto alle condizioni che si riescono ad ottenere nei contratti di vendita).

Alquanto superiore è la concentrazione di valutazioni relativamente al ruolo della qualità dei trasporti in questione per raggiungere una buona qualità del prodotto finale: le opzioni "molto importante" e "abbastanza importante" hanno fatto rilevare rispettivamente un 56% e un 24% dei rispondenti. È necessario operare con mezzi idonei, con le adeguate autorizzazioni sanitarie, con le cisterne in acciaio inox ben pulite, hanno sostenuto numerosi interlocutori. Inoltre, la temperatura non deve essere elevata. Per questi trasporti, i costi sono quantificabili in un range da 5 a 15 euro/quintale.

Figura 2.49 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti dell'olio sfuso in uscita sul mercato interno (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/D (23,5% delle aziende intervistate che vendono olio sfuso sul mercato interno)

** Base: totale aziende intervistate che vendono olio sfuso sul mercato interno (75,6% del campione)

Fonte: Ismea

Per i trasporti di olio sfuso in uscita per l'export, il costo è a carico più spesso del cliente. Le principali difficoltà incontrate in riferimento a questi trasporti (che avvengono con mezzi non refrigerati) si riferiscono ai ritardi e alle difficoltà nel monitorare le spedizioni via mare. Gli accorgimenti sopra citati per salvaguardare la qualità dell'olio durante il trasporto caratterizzano anche i trasporti di prodotto sfuso destinato ai mercati esteri.

2.7.7. *I trasporti di olio confezionato in uscita*

I clienti più spesso citati dalle aziende intervistate, per quanto concerne l'olio in bottiglia/confezionato convogliato al mercato nazionale, sono nell'ordine i consumatori finali, il normal trade e la Gdo. Verso i primi si rivolgono con particolare frequenza le aziende più piccole, mentre quelle con dimensioni superiori sono maggiormente orientate alla distribuzione moderna.

Per i trasporti di questo prodotto in uscita sul mercato interno, quasi il 40% del campione adotta entrambi i sistemi (F/D e F/P), mentre un 14% circa si caratterizza per trasporti sempre a carico del cliente e il rimanente 48%, invece, sempre a carico dell'azienda.

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto di olio confezionato in uscita sul mercato interno sono costituite dai seguenti aspetti:

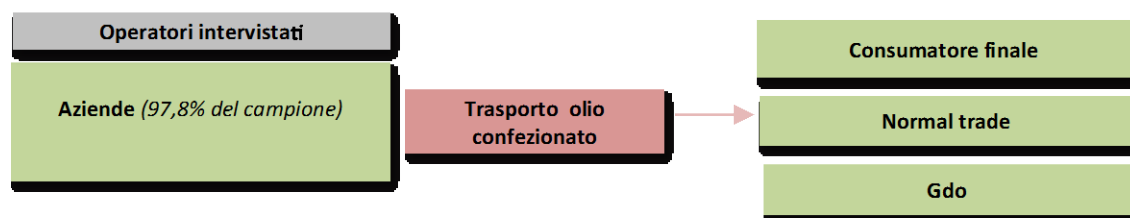
- le rotture delle bottiglie, in quanto i corrieri non sempre lavorano in modo appropriato prestando attenzione all'integrità del prodotto (questo aspetto è stato indicato da un numero consistente di interlocutori);
- i furti e la scarsa copertura assicurativa;
- l'eccessivo numero di intermediari;
- gli elevati costi di trasporto;
- l'organizzazione delle consegne;
- i ritardi nelle consegne;
- i tempi di consegna ai cliente (viene richiesto di impiegare sempre meno tempo fra ordine e consegna);
- il fatto che il 70% delle vendite sia sviluppato in periodo promozionale;
- le imprecisioni nell'appuntamento di scarico;
- la difficoltà di far recapitare piccole quantità in luoghi difficili da raggiungere;
- il fatto che più corrieri si occupino della stessa spedizione, passando il prodotto da un operatore all'altro;
- il rapporto conflittuale tra trasportatore e cliente finale.

Un 40% delle imprese contattate ha comunque evidenziato l'assenza di particolari difficoltà o problemi.

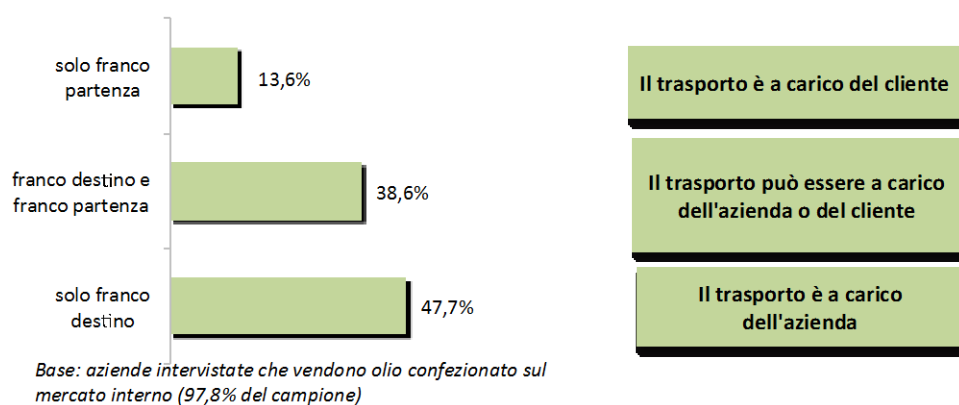
Per il trasporto di olio confezionato destinato al mercato interno (che, per inciso, nella maggior parte dei casi avviene non refrigerato), il 100% delle aziende che ne sostengono il costo si

rivolge a terzisti. Circa un terzo di queste, abbina ai mezzi di terzi anche mezzi aziendali.

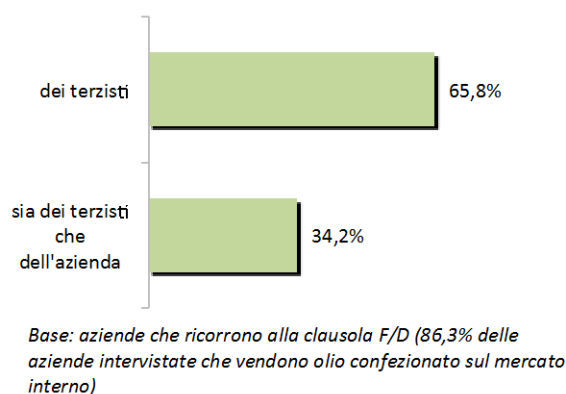
Figura 2.50 - Flussi di prodotto in uscita in Italia: il trasporto dell'olio confezionato



Il trasporto dell'olio confezionato in uscita sul mercato interno è:



Quando il costo del trasporto dell'olio confezionato è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Fonte: Ismea

I motivi che fanno propendere per la scelta dell'outsourcing sono:

- la certezza della consegna con tempi stretti (anche di colli piccoli);
- la convenienza economica (indicata da molti operatori intervistati, alcuni dei quali l'hanno specificata soprattutto nel caso di quantitativi limitati);

- il fatto che il terzista riesca a raggiungere l'intero territorio nazionale a costi contenuti;
- la certezza dei costi, peraltro variabili anziché fissi;
- la possibilità di evitare la gestione delle problematiche legate all'attività di trasporto;
- la possibilità di dedicarsi all'attività principale lasciando i trasporti a chi lo effettua di mestiere;
- la maggiore flessibilità (indicata da diversi intervistati);
- i tempi di consegna più veloci.

Molti hanno specificato che entro certe distanze è preferibile utilizzare mezzi aziendali, più versatili e in grado di rafforzare il rapporto con il cliente; al contrario, non è remunerativo consegnare con mezzi propri a una miriade di clienti nei più svariati comuni. Anzi, per un'azienda avere una rete capillare di mezzi sul territorio non è fattibile, soprattutto nel caso di piccoli volumi. Inoltre, sulle lunghe distanze è vantaggioso il ricorso al corriere, dal momento che la tariffa è proporzionata soprattutto al peso della merce e in misura molto inferiore alla distanza.

La soddisfazione relativa agli operatori logistici è piuttosto elevata, anche se un 10% abbondante del campione ha manifestato una parziale insoddisfazione, per esempio perché con le piccole spedizioni capita di incontrare problemi di mancata consegna (con conseguente messa in giacenza della merce e aggravio dei costi), oppure per problemi di relazione fra corriere e cliente, di rotture di bottiglie o di puntualità. Inoltre, qualcuno ha affermato che sono pochi i terzisti che, con un servizio di qualità, sono in grado di occuparsi di distribuzione sia presso la distribuzione moderna, sia presso l'Ho.re.ca.

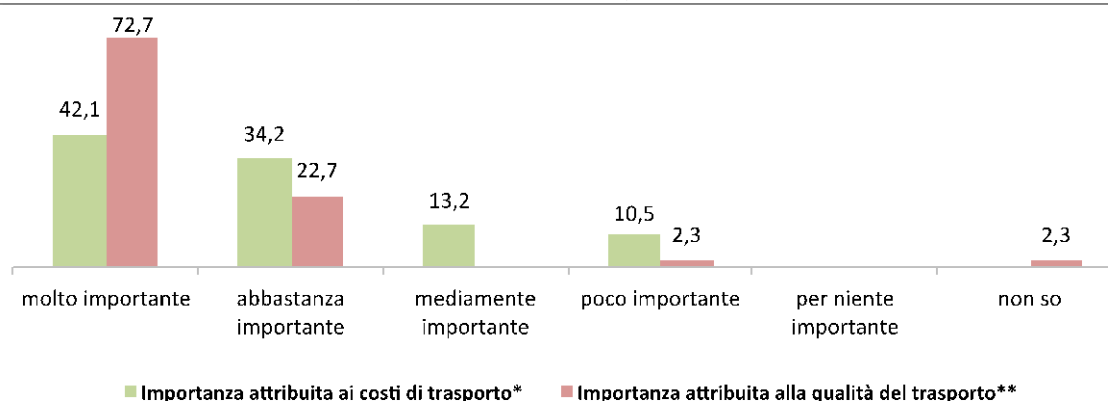
I principali criteri di selezione dei terzisti si riferiscono alle garanzie assicurative, all'affidabilità, all'attenzione all'integrità del prodotto, a un buon rapporto qualità/prezzo del servizio, alla prontezza nell'affrontare e risolvere i problemi logistici quando si verificano, alla celerità del servizio, all'integrità del prodotto consegnato, alla cortesia e disponibilità verso il cliente finale, al rispetto delle tempistiche in fase di ritiro e di consegna. Qualche interlocutore ha accennato alla possibilità di instaurare un rapporto di partnership con il fornitore del servizio, all'esistenza di un sistema informativo in grado di collegarsi a quello aziendale (con reciproco scambio di informazioni) e alla riservatezza.

Nessuna azienda sta prendendo in esame l'eventualità di cambiamenti relativamente all'utilizzo o meno di imprese di trasporto, in quanto si ipotizza che non esistano altre soluzioni realmente percorribili oppure convenienti, soprattutto nel caso di volumi contenuti.

La richiesta di quantificare il costo per il trasporto di olio in bottiglia/confezionato in uscita ha visto risposte piuttosto eterogenee, con una certa concentrazione, comunque, nella fascia 0,10-0,25 €/kg lordo (ossia comprensivo di olio e contenitore); si tratta di un prezzo medio per consegne sul territorio nazionale.

Questo costo, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, è ritenuto molto o abbastanza importante da tre imprese su quattro, mentre le restanti lo giudicano mediamente o poco importante. Oltre il 70% del campione ritiene molto importante la qualità del trasporto per avere una buona qualità del prodotto finale. A questi occorre aggiungere un altro 20% abbondante di aziende che si sono espresse per una importanza abbastanza elevata.

Figura 2.51 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti dell'olio confezionato in uscita sul mercato interno (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/D (86,3% delle aziende intervistate che vendono olio confezionato sul mercato interno).

** Base: totale aziende intervistate (97,8% del campione).

Fonte: Ismea

Molti interlocutori hanno ribadito che è importante disporre di mezzi adeguati per tutelare il prodotto, ma è altrettanto fondamentale, per la qualità del servizio complessivo al cliente, cercare di garantire l'integrità del prodotto: se la merce arriva danneggiata, si verifica un grosso danno all'immagine aziendale; sono altresì importanti, sempre per l'immagine aziendale, la precisione e la puntualità di consegna. Altri hanno ribadito che, sulla qualità del prodotto finito, il trasporto non è determinante semplicemente perché le aziende di logistica sono altamente specializzate nel trasporto di questo prodotto.

Il prodotto venduto alla Gdo viene consegnato soprattutto alle piattaforme; sono molto meno frequenti i casi di consegna diretta al singolo punto vendita. Alcuni hanno specificato di consegnare al Ce.Di. per le principali catene della Gdo, ai punti vendita per le insegne di dimensione più limitata. Altri hanno specificato che si consegna al singolo punto vendita solo nel caso di iniziative promozionali.

Rapporti con la Gdo

I principali problemi nei rapporti con la Gdo, per quanto riguarda le consegne e la logistica in generale, sono stati identificati nei seguenti punti:

- tempi di consegna strettissimi a volte (anche meno di 24 ore dall'ordine);
- affollamento dei CeDi e lunghi tempi di attesa allo scarico;
- orari di consegna (che spesso costringono a preparazioni notturni);
- ordini di entità ridotta;
- eccessiva rigidità riguardo il rispetto dei termini di consegna.

Spostando l'attenzione al mercato estero, e continuando ad analizzare l'olio in bottiglia, si nota che il destinatario più importante è il commerciante all'ingrosso, seguito dalle grandi catene della Gdo. Per questi trasporti, il costo è a carico del cliente nell'80% dei casi, a carico dell'azienda in un 60% scarso dei casi. Quasi un 40% delle imprese intervistate, infatti, ha dichiarato di trovarsi a gestire trasporti sia F/D sia F/P, oppure situazioni miste (per esempio,

l'azienda provvede al trasporto verso una piattaforma e da questa in poi se ne occupa il cliente).

Tutte le aziende si rivolgono a terzisti, qualcuna affiancando l'utilizzo di mezzi propri.

Tabella 2.12 – La gestione del trasporto dell'olio confezionato/in bottiglia

	Sul mercato interno <i>(97,8% del campione)</i>	In uscita per l'export <i>(64,4% del campione)</i>
Trasporto (clausola contrattuale)	F/P e F/D	F/P e F/D
Quando la clausola contrattuale è F/D:		
I mezzi di trasporto sono:	Prevalentemente terzisti	Quasi esclusivamente terzisti
Esistono difficoltà nel trasporto dell'olio confezionato/in bottiglia?	Numerose difficoltà	Numerose difficoltà
Soddisfazione nell'outsourcing	Abbastanza soddisfatti	Abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione dei trasporti?	No	No
Il costo del trasporto è importante per la competitività dell'azienda?	Molto/abbastanza importante	Molto/abbastanza importante
Dalle aziende intervistate che vendono il prodotto sul mercato interno/estero:		
La qualità del trasporto è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto importante	Molto importante

Fonte: Ismea

Non si prospettano soluzioni alternative alla scelta dell'outsourcing: ogni altra strada sarebbe antieconomica e comporterebbe complessità gestionali tali da renderla irrealizzabile, a maggior ragione se si effettuano trasporti marittimi.

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto di olio sfuso in uscita per l'export sono legate ai costi, alla garanzia dell'integrità del prodotto, ai ritardi, al raddoppio del costo in caso di mancata consegna per difformità.

Alcune aziende, poi, hanno specificato che per i trasporti, che avvengono via mare verso i paesi extra UE, sussistono problemi di tempi lunghi non controllabili, di qualità generale del servizio offerto dai vettori, di interruzioni del viaggio per trasbordare la merce. Una quota non trascurabile di imprese, comunque, non ha evidenziato particolari difficoltà.

I mezzi impiegati sono la nave nel caso dell'export oltreoceano (solo occasionalmente si effettuano trasporti aerei, per piccole quantità), la gomma per le altre destinazioni.

I principali criteri di selezione dei terzisti sono l'attenzione al cliente e all'integrità del prodotto (indicata da svariati intervistati), il rapporto prezzo/qualità, la capacità di essere presenti in modo capillare nel mondo, la capacità di gestione del servizio logistico in complesso (dalle procedure doganali fino alla consegna presso il porto del cliente), il rispetto delle tempistiche, la puntualità delle consegne (citata da diverse aziende), il costo (anch'esso indicato da molti interlocutori), l'efficienza, la flessibilità, la qualità del servizio e dei mezzi, la riservatezza, la specializzazione.

Così come in riferimento al mercato nazionale, anche per l'export il costo del trasporto di olio confezionato è giudicato molto o abbastanza importante dai tre quarti degli intervistati, mentre una analoga quota di imprese si è espressa per una importanza molto elevata se si considerano questi trasporti (che nella maggior parte dei casi non sono refrigerati) sotto l'aspetto della qualità del prodotto finale.

2.7.8. *I trasporti tra i diversi stabilimenti*

Sono circa il 27% del totale le aziende che utilizzano più di uno stabilimento; spesso, si tratta di impianti di terzi dediti al deposito/magazzinaggio del prodotto.

Molto spesso, i trasporti tra i singoli stabilimenti riguardano l'olio sfuso, mentre è più infrequente che siano costituiti da movimentazioni di prodotto confezionato/in bottiglia.

I motivi alla base dei trasporti di olio tra uno stabilimento e l'altro sono individuabili nella presenza di produzioni affidate all'esterno a co-packer, nell'esistenza di impianti specializzati nel confezionamento e/o nell'etichettatura, oppure atti alla funzione di deposito. In alcuni casi, è insufficiente la capacità di stoccaggio del singolo stabilimento, oppure occorre realizzare mix nello stabilimento con maggiore potenziale produttivo da spostare poi a seconda delle esigenze commerciali/distributive.

Per questi trasporti, le risposte ottenute sembrano evidenziare una sostanziale equidistribuzione tra mezzi interni e mezzi di operatori logistici. L'orientamento a questa seconda soluzione si caratterizza, come motivazioni espresse, per la possibilità di affidarsi a operatori specializzati, per la flessibilità, per l'economicità.

La scelta dei mezzi aziendali sembra anch'essa presentare, per le aziende che si orientano in tal senso, costi inferiori, oltre alla comodità, alla costante disponibilità dei mezzi, alla scelta del momento in cui effettuare i trasporti, a una maggiore sicurezza.

Una sola azienda sta pensando a soluzioni diverse per il futuro; le rimanenti considerano buona ed economica l'attuale organizzazione.

Anche per questi trasporti, i principali criteri di selezione dei terzisti risiedono nel costo, nella disponibilità di un parco mezzi sufficiente alle richieste determinate dai flussi aziendali, nella flessibilità (saper seguire e adattarsi alle esigenze dell'azienda), nella qualità del trasporto (mezzi adeguati, pulizia delle cisterne, ecc.), nel rispetto delle tempistiche.

L'importanza in termini economici di questi trasporti non sembra particolarmente elevata, almeno secondo l'opinione della maggior parte dei rispondenti, mentre completamente opposte sono state le risposte ottenute a proposito dell'importanza delle modalità di svolgimento di questi trasporti di olio per avere una buona qualità del prodotto finale.

I costi in questione sono stati stimati in un range da 0,50 a 2,50 euro per quintale; per diversi

interlocutori, però, il loro ammontare è talmente ridotto da non essere mai stato quantificato dall'azienda.

2.7.9. *La gestione dell'olio in magazzino*

Sono poche le aziende che ricorrono a personale esterno per la gestione dell'olio nel magazzino (che normalmente comprende le operazioni di miscelazione, filtrazione, processi di lavorazione a millanta per ottenere un prodotto pronto per la bottiglia, ecc.), e non si preannunciano cambiamenti di strategia a questo proposito.

I motivi per cui non si intende modificare questa scelta sono legati ai vantaggi sotto esposti:

- l'esistenza di personale specializzato e qualificato;
- la flessibilità (a seconda delle necessità che sorgono in azienda);
- il controllo diretto sulla qualità;
- un certo risparmio;
- il pieno utilizzo dell'organico aziendale.

Alcune aziende hanno dichiarato che i quantitativi sono limitati per sentire la necessità di avvalersi di imprese esterne, e che comunque il personale interno riesce a seguire la tracciabilità di filiera del prodotto in modo più accurato. Qualcuno ha accennato anche a problemi di riservatezza.

Può accadere in certi casi che le attività meno delicate, quali la preparazione dei bancali e il carico dei prodotti finiti, vengano affidate a terzisti, anche per avere costi variabili.

I principali criteri di selezione del personale esterno sono il possesso di esperienze adeguate, la capacità di organizzare il lavoro, il rispetto di tutte le procedure e gli oneri di natura giuslavoristica.

Il costo della gestione dell'olio in magazzino, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, è stato definito molto o abbastanza importante da circa la metà del campione, mentre un terzo degli intervistati si è espresso per un'importanza di medio livello. La qualità della gestione, per avere una buona qualità del prodotto finale, è invece molto importante secondo l'opinione di oltre l'85% degli interlocutori: sono necessarie buone attrezzature, cisterne di qualità in acciaio inox, coibentate e in atmosfera controllata, in alcuni casi interrate per meglio garantire una temperatura costante; è opportuno evitare che il prodotto venga deteriorato dai raggi solari, ma anche una corretta rotazione per non farlo scadere in magazzino è fondamentale, così come lo sono le operazioni di pulizia dei contenitori, di filtraggio e di eliminazione delle parti solide, la manutenzione della pompe di travaso.

2.7.10. *Altre attività logistiche*

È molto infrequente che le aziende intervistate si rivolgano all'outsourcing per attività logistiche diverse dai trasporti e dalla gestione del prodotto in magazzino. Quando ciò si verifica, si tratta di attività di riconfezionamento per packaging particolari, o semplicemente di confezionamento ed etichettatura.

In riferimento a queste attività, tuttavia, alcune aziende stanno pianificando modificazioni delle proprie scelte, soprattutto in direzione di una maggiore esternalizzazione.

Per le altre, prevale una serie di fattori, come la disponibilità di impianti e di personale in grado di svolgere queste attività, il minore costo, l'attuale organizzazione soddisfacente, la più agevole gestione delle procedure delle certificazioni ISO. Inoltre, alcuni hanno sottolineato che in questo modo è possibile spostare meno il prodotto, o che le attività più delicate necessitano dell'attenzione di un dipendente interno.

Gli ordini arrivano sia dagli agenti, sia (molto più spesso) dai clienti, via e-mail, telefono, fax o in altro modo; raramente si verificano l'uso del web o i collegamenti informatici diretti.

Poche aziende hanno dichiarato di incontrare problemi nella raccolta e nella gestione degli ordini, per esempio sotto l'aspetto informatico: alcune peraltro non utilizzano sistemi informatici, altre li stanno implementando.

2.7.11. *Opinioni relative alle problematiche logistiche*

I miglioramenti più urgenti da realizzare in azienda, per quanto riguarda trasporti e altri aspetti della logistica, sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- acquisto di automezzi;
- azioni di formazione del personale;
- ampliamenti della capacità di magazzino, ottimizzazione degli spazi sempre del magazzino;
- automatizzazione/informatizzazione del magazzino e delle linee di imbottigliamento, anche per perfezionare la tracciabilità del prodotto;
- miglioramento della pianificazione dei passaggi ordine – predisposizione ordine – spedizione;
- miglioramento dell'imballaggio (anche per una protezione migliore);
- soluzione dei problemi di stabilità dei pallet.

Molti intervistati, invece, non pianificano interventi sulla logistica, sia per l'attuale fase di stasi, sia perché già attrezzati correttamente, sia per il fatto che il miglioramento è continuo.

Circa un terzo del campione si è espresso affermativamente sulla possibilità di accorciare i canali distributivi in questo settore. Le modalità con cui questo si può concretizzare sono:

- la vendita diretta ai G.A.S. (Gruppi di Acquisto Solidale);
- l'intensificazione della vendita al consumatore finale;
- l'aggregazione, per arrivare al mercato non come singoli produttori;
- il commercio elettronico;
- le consegne dirette al cliente.

Un'altra ipotesi ancora è l'imposizione, per normativa, che l'offerta dei punti vendita della Gdo

per una quota consistente sia composta da prodotti della regione in cui il negozio è ubicato.

I miglioramenti più urgenti che la pubblica amministrazione dovrebbe fare, sempre in materia di logistica, sono stati identificati nei seguenti aspetti:

- alleggerire la burocrazia;
- agevolare i processi doganali;
- migliorare la viabilità e le infrastrutture stradali (su questo punto, si è rilevata una forte concentrazione di risposte);
- creare reti informatiche più potenti;
- favorire l'acquisto di automezzi con contributi statali;
- intervenire per diminuire o calmierare il costo carburante;
- contenere i pedaggi autostradali;
- promuovere tipologie di trasporto differenti dalla gomma, incentivando il trasporto ferroviario e navale; qualcuno ha però sottolineato che per la ferrovia il problema è il costo legato alle rotture di carico (trasporto dallo stabilimento di partenza fino allo scalo ferroviario, poi trasporto dallo scalo alla destinazione finale); ogni cambio di carico, per il prodotto sfuso, comporta rischi in termini di qualità del prodotto finale;
- costruire silos nei porti per lo stoccaggio temporaneo di olio, anche allo scopo di favorire l'uso della nave come mezzo di trasporto;
- varare una norma relativa al carico delle addizionali ai costi di trasporto che si originano quando si dilatano i tempi di attesa in fase di scarico;
- incrementare la vigilanza sulle strade per prevenire il furto delle merci.

L'esistenza di normative che condizionano i trasporti e che hanno conseguenze sul settore è stata ammessa dal 30% degli intervistati. Sono stati citati in modo specifico l'appesantimento burocratico per la tracciabilità del prodotto, le certificazioni sanitarie degli automezzi, la coibentazione dei mezzi di trasporto, il costo del carburante per la rilevanza delle accise, l'ammontare ridotto che viene rimborsato in caso di furto (che ora costringe gli operatori ad intervenire con ulteriori assicurazioni), il divieto di circolazione dei mezzi pesanti nei giorni festivi, le normative doganali, le norme sulla sicurezza stradale (tempi di riposo degli autisti) che hanno avuto un impatto enorme sui trasporti.

Un quinto circa delle aziende del campione ha sostenuto che, per alcuni aspetti relativi alla logistica, la situazione all'estero è migliore rispetto a quella italiana. A titolo esemplificativo, sono stati citati:

- le maggiori garanzie offerte dai trasportatori per una superiore qualità del trasporto (integrità del prodotto) e puntualità della consegna;
- i più frequenti interventi pubblici per ridurre i costi dei trasporti (per esempio, la diffusione dell'intermodale);
- i rapporti contrattuali maggiormente rispettati;

-
- la rete ferroviaria più sviluppata;
 - la viabilità e le infrastrutture stradali, navali, ferroviarie in genere;
 - la minore burocrazia.

Qualcuno ha però sottolineato che in alcuni stati (ad esempio Usa e Russia) la burocrazia e le pratiche sono persino più penalizzanti rispetto all'Italia.

Sulla realizzazione di una piattaforma utilizzabile da diversi produttori di olio, i pareri e il livello di interesse sono stati molto diversificati tra i singoli rispondenti. Per alcuni, è difficile immaginare aziende concorrenti che dividono una stessa struttura, quando ognuno fa di tutto per tenere i propri clienti; è una struttura più facile da immaginare in Spagna, dove le imprese hanno saputo standardizzare la loro attività in funzione di un export massificato. Per altri, viste le dimensioni operative attuali, la gestione diretta comporta minori costi e maggiore flessibilità, evitando peraltro il rischio di scambio di merci. Una struttura di questo genere è ritenuta più adatta al settore vinicolo, dove si ha una produzione molto frammentata.

Non sono mancati comunque giudizi positivi, soprattutto se la struttura fosse affidata a un operatore con una conoscenza ultradecennale del settore: si potrebbero razionalizzare i trasporti e quindi ridurre i costi, purché le tariffe siano ragionevoli.

Qualcuno ha specificato che la soluzione ideale sarebbe costituita da strutture centralizzate per produzione, logistica e magazzino, gestite da OP, meglio se vicine ai mercati di vendita, per spedire pallet completi e per contare su un magazzino a disposizione delle aziende come base per le vendite.

2.8. Le problematiche della logistica nella filiera del vino

2.8.1. *Il campione*

Sono state intervistate 55 imprese appartenenti alla filiera del vino (di cui un terzo a gestione cooperativa), con funzioni di vinificazione e/o imbottigliamento. Oltre l'85% del campione svolge entrambe le attività.

Il quantitativo medio di vino prodotto è stato di poco superiore ai 90 mila ettolitri, a cui è corrisposto un fatturato medio intorno ai 16,5 milioni di euro. Questa cifra equivale al 97% dell'intero fatturato aziendale (comprendente anche altri prodotti o altre attività, al di fuori della filiera vino). Occorre considerare che più dell'80% delle imprese del campione ha attività esclusivamente nel settore enologico.

I soggetti intervistati sono stati soprattutto il responsabile della logistica, il responsabile amministrativo, l'enologo, il direttore generale, il titolare, l'amministratore, il presidente.

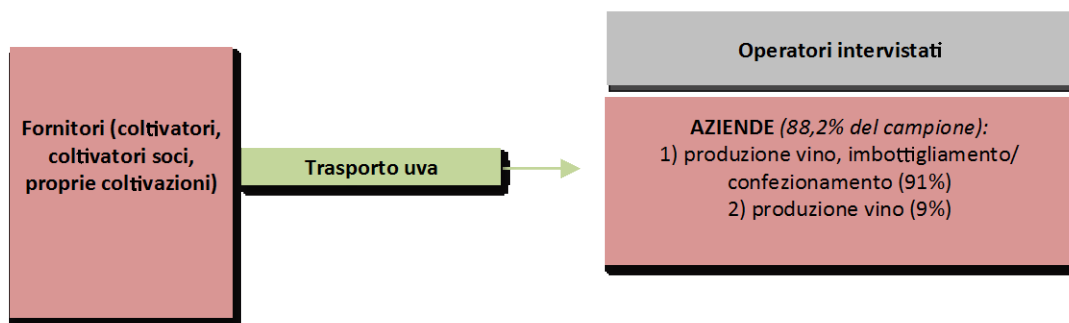
2.8.2. *I trasporti di uve in entrata*

Quasi il 90% delle aziende intervistate acquista uva oppure la acquisisce da proprie coltivazioni o per conferimento da coltivatori soci. Il 75% del campione acquista o ritira per conferimento vino sfuso o mosto. È quindi evidente che il 60% delle imprese interpellate si caratterizza, come prodotti in entrata, dalla contemporanea presenza di uva da un lato, di vino sfuso/mosto

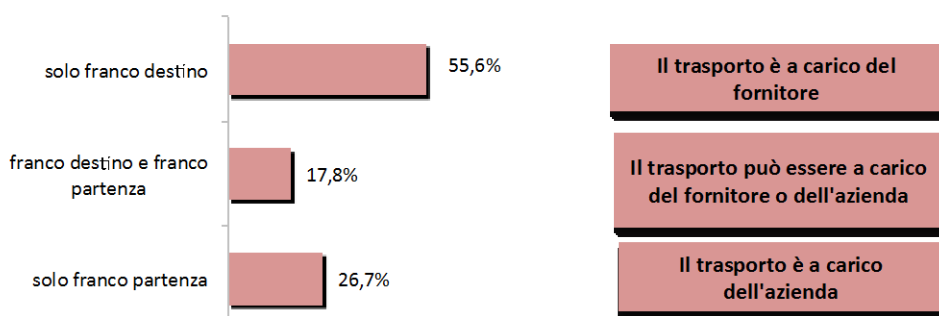
dall'altro. Circa una azienda su sette, inoltre, acquista anche vino in bottiglia / confezionato.

Per quanto riguarda l'uva, poco meno del 50% del campione trasforma uva di proprie coltivazioni e per circa un terzo degli intervistati questa provenienza è la principale. Un altro terzo delle imprese ha come più importante fonte della materia prima utilizzata il coltivatore socio (si tratta ovviamente di cantine cooperative) e il restante terzo acquista prevalentemente l'uva da agricoltori privati.

Figura 2.52 - Flussi di materia prima in entrata: il trasporto di uva

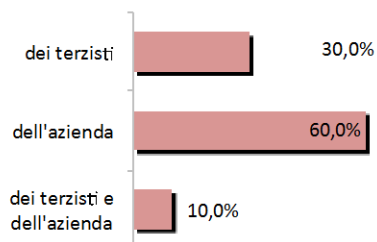


Il trasporto di uva in entrata è:



Base: aziende intervistate che acquistano o gli vengono conferite uve (88,2% del campione)

Quando il costo del trasporto di uva è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (44,5% delle aziende intervistate che acquistano o gli vengono conferite uve)

Fonte: Ismea

Nella maggior parte dei casi, il trasporto dell'uva dall'azienda fornitrice o conferente alla cantina è a carico della prima. Quando ciò non si verifica, i mezzi impiegati per il trasporto sono soprattutto quelli della cantina. Al terzista ricorrono in media quattro aziende su dieci, in parte alternando la soluzione dell'outsourcing a quella dei mezzi aziendali.

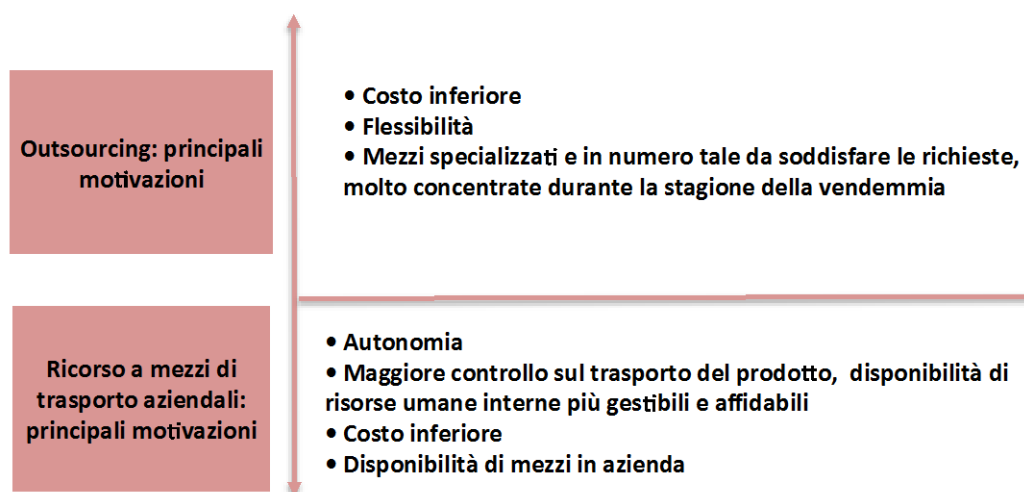
I principali vantaggi legati alla scelta di impiegare imprese di logistica sono:

- potersi avvalere di un operatore con mezzi specializzati;
- disponibilità massima (per es. notti e festivi);
- costi inferiori;
- maggiore capacità di mezzi disponibili;
- maggiore flessibilità, durante la stagione della vendemmia, tempestività nella gestione dei ritiri, reattività alle variazioni dei volumi da trasportare;
- assenza di immobilizzo di capitali investiti in mezzi di trasporto.

Inoltre, è stato sostenuto, occorrerebbero molti mezzi aziendali per la forte concentrazione stagionale dei trasporti.

Quando il trasporto dell'uva è a carico del socio, se avviene con mezzi di terzi, il terzista può effettuare sia la vendemmia sia il trasporto.

Figura 2.53 - Motivazioni dell'outsourcing e della gestione diretta nel trasporto delle uve in entrata



Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (44,5% delle aziende intervistate che acquistano o gli vengono conferite uve)

Fonte: Ismea

Chi opta per i mezzi propri ha citato come principali motivazioni della scelta:

- l'autonomia, la gestione indipendente;
- gli orari flessibili (possibilità di operare in libertà senza dover sottostare alle tempistiche di altri);
- la sicurezza di avere un trasporto di qualità che non danneggi il prodotto;
- la versatilità dei mezzi;
- la presenza di automezzi di proprietà idonei per questo servizio;

- i minori costi;
- la possibilità di contare su risorse umane interne più gestibili e affidabili.

Il livello di soddisfazione relativa agli operatori logistici è sostanzialmente buono (questo aspetto sembra collegato anche alla brevità dei tragitti da compiere) e non si prospettano modificazioni di rilievo rispetto alle scelte compiute. D'altra parte, è stato affermato, si è raggiunto un buon equilibrio che soddisfa le esigenze aziendali. In tanti casi, non si vedono proprio alternative all'attuale soluzione, o non si intendono affrontare immobilizzazioni di capitale.

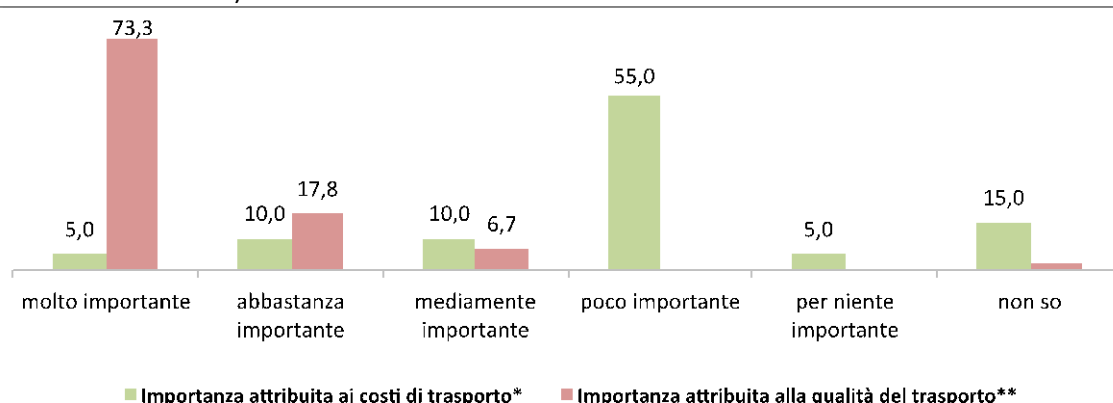
I principali criteri di selezione dei terzisti risiedono nel possesso dei requisiti sanitari e nella produzione della corretta documentazione per il trasporto alimentare, nell'affidabilità, nel livello di costo, nella disponibilità di mezzi adeguati, nella flessibilità relativamente agli orari, nella localizzazione del terzista nell'area di produzione, nella qualità del servizio in senso generale, nel rispetto delle tempistiche.

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto dell'uva in entrata sono costituite dal traffico, dall'eventuale necessità di reperire un mezzo nel caso di fornitori non attrezzati per effettuare il trasporto dell'uva, dalla problematicità nel reperire mezzi in genere (dal momento che i trasportatori sono sempre meno numerosi, sia per una questione di costi, sia per le leggi che li penalizzano).

Buona parte delle imprese, comunque, ha specificato di non incontrare difficoltà, soprattutto per il fatto che le coltivazioni sono in prossimità degli stabilimenti di trasformazione, come già accennato.

I costi per i trasporti dell'uva sono ritenuti in linea di massima poco incidenti sul bilancio aziendale, mentre del tutto diversa è la situazione relativa alle opinioni sul ruolo di questi trasporti in un'ottica di qualità del prodotto finale. Due imprese su tre, infatti, ritengono le modalità di trasporto della materia prima strettamente collegate al livello qualitativo del vino che sarà ottenuto.

Figura 2.54 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti delle uve in entrata (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (44,5% delle aziende che acquistano o gli vengono conferite uve)

** Base: totale aziende intervistate che acquistano o gli vengono conferite uve (88,2% del campione)

Fonte: Ismea

A proposito dell'importanza della qualità dei trasporti dell'uva in entrata per avere una buona qualità del prodotto finale, sono stati sottolineati diversi aspetti:

- è importante la tempistica della consegna, cioè che l'uva sia consegnata appena raccolta, ovvero il trasporto deve essere veloce ed eseguito a dovere (aspetto sottolineato da molti interlocutori);
- il trasporto è funzionale per ridurre al minimo il tempo intercorrente fra raccolta dell'uva e inizio della sua lavorazione;
- determinante è saper programmare gli arrivi per essere pronti nella lavorazione;
- è consigliabile predisporre un trasporto refrigerato per le forniture che provengono da distanze considerevoli;
- è importante il tipo di mezzo utilizzato;
- i cassoni devono essere in acciaio per una maggiore igienicità, idonei e certificati ad evitare contaminazioni nelle vasche di trasporto e si devono adottare teloni idonei per l'uso alimentare;
- è importantissimo che i rimorchi in cui l'uva viene trasportata siano puliti;
- occorre utilizzare mezzi adeguati ad esempio trattati con vernici epossidiche che resistano alla corrosione.

Secondo l'opinione di molti, insomma, la qualità del trasporto è determinata in buona parte dalla sua velocità di esecuzione, considerando che si devono effettuare numerosissimi trasporti di uva, anche di scarsa entità, concentrati in pochi giorni: si tratta della principale difficoltà di questa fase.

La stima dei costi per il trasporto dell'uva in entrata vede cifre unitarie (al kg) concentrate nella classe che va da meno di un cent a 2-2,5 cent. La contenuta entità di questa cifra sembra giustificata dal fatto (già esposto) che nella maggior parte dei casi i vigneti sono a una distanza ridotta rispetto alla cantina.

2.8.3. *I trasporti di vino sfuso/mosto in entrata*

Il vino sfuso/mosto che viene acquistato o conferito, vede come fornitori principali altre cantine e, secondariamente, cantine associate (nel caso di consorzi di secondo grado). Infrequente è l'acquisto da commercianti all'ingrosso.

Per quanto riguarda i relativi trasporti, è molto diffusa la modalità del franco/partenza (90% dei casi), per cui l'azienda acquirente si fa carico dei costi del trasporto. Per tre imprese su dieci, invece, il suddetto costo è a carico del fornitore. È evidente che una quota del 20% del campione abbina o alterna le due modalità (F/P e F/D).

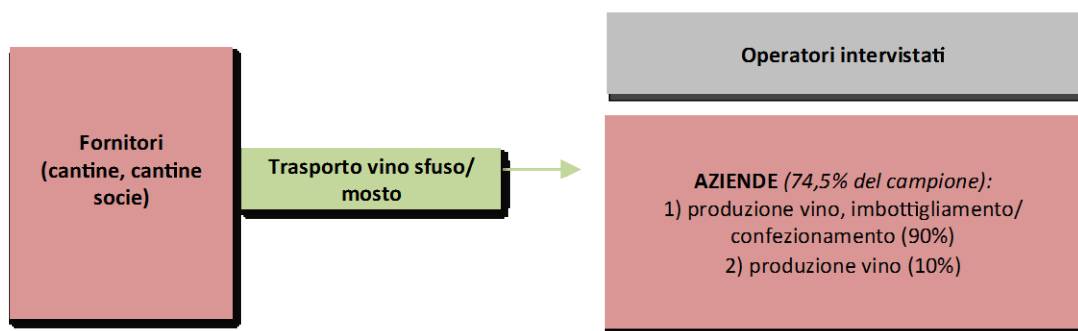
Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto del vino sfuso/mosto in entrata sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- alcune tensioni nei periodi di maggiore flusso di trasporto, nella contrattazione delle tariffe con i terzisti;
- problemi nel fare contratti a lungo termine a causa della volatilità dei prezzi del carburante;
- problemi nel reperire trasportatori con un buon rapporto servizio/prezzo;

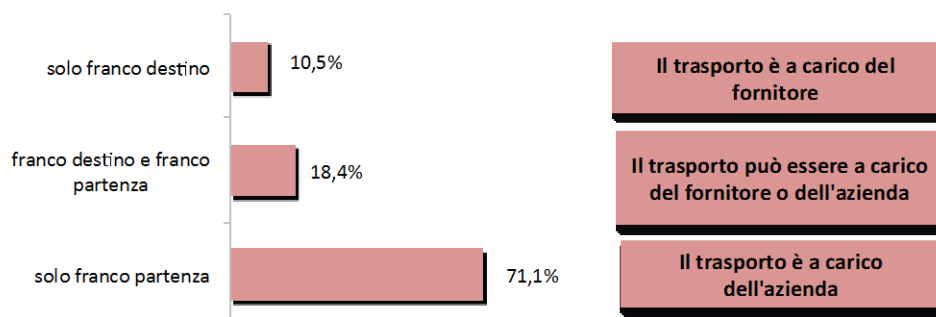
- elevata incidenza del costo del gasolio;
- rispetto delle tempistiche ed eventuali ritardi nella programmazione dei ritiri.

La maggior parte delle aziende, comunque, non ha posto in evidenza particolari difficoltà o problemi, grazie anche alla buona offerta e all'abbondante concorrenza nel settore dei terzisti, oppure perché le distanze sono brevi.

Figura 2.55 - Flussi di prodotto in entrata: il trasporto di vino sfuso/mosto

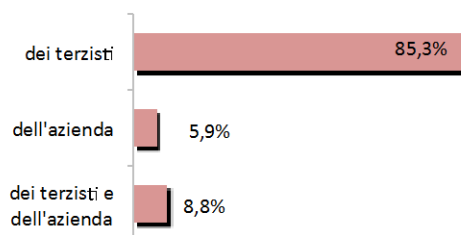


Il trasporto del vino sfuso/mosto in entrata è:



Base: aziende intervistate che acquistano vino sfuso/mosto (74,5% del campione)

Quando il costo del trasporto del vino sfuso/mosto in entrata è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (89,5% delle aziende intervistate che acquistano vino sfuso/mosto)

Fonte: Ismea

In effetti, per il trasporto del vino sfuso/mosto in entrata, oltre il 90% delle imprese che ne sostengono il costo ricorre ad operatori logistici per i seguenti motivi:

- attraverso il terzista ci si appoggia a una piattaforma per la distribuzione;

- si ha a costante disposizione un servizio senza doversi preoccupare degli autisti;
- i costi sono certi e in base alla mole di lavoro;
- sono maggiori la flessibilità (aspetto sottolineato da diversi intervistati) e l'elasticità operativa;
- i costi di gestione sono minori (anche questo fattore è stato citato da svariate imprese);
- non bisogna dedicare del personale a un'attività che ha un carattere saltuario;
- si possono sfruttare le raffinate tecnologie dei mezzi utilizzati (cisterne), che se fossero aziendali comporterebbero alti costi.

Altri hanno sottolineato che avere un mezzo aziendale sarebbe inopportuno, data la ridotta numerosità dei trasporti di questo genere. Per altri ancora, dover gestire grossi quantitativi per periodi brevi non rende conveniente all'azienda investire in un parco mezzi che risulterebbe in complesso sottoutilizzato.

Le poche aziende che utilizzano mezzi aziendali lo fanno per i seguenti motivi:

- flessibilità e semplicità di gestione;
- convenienza economica;
- indipendenza nel gestire i ritiri.

In alcuni casi, si impiega il mezzo aziendale per piccoli quantitativi, mentre per quantitativi maggiori si ricorre a un trasportatore; oppure, si utilizzano i terzisti per le tratte più lunghe e quando i mezzi aziendali sono impegnati.

Il livello di soddisfazione concernente il servizio degli operatori logistici è abbastanza elevato o molto elevato ("dispongono di mezzi puliti e hanno buona professionalità", "offrono un servizio flessibile sulla base delle esigenze dell'azienda", "rispettano la richiesta di usare cisterne nuove e pulite") e nessuna delle imprese intervistate sta pianificando cambiamenti per il futuro, in riferimento al ricorso o meno all'outsourcing. I motivi sono riconducibili alla soddisfazione per l'attuale situazione, sia dal punto di vista economico, sia sotto l'aspetto della flessibilità e della natura dei costi (variabili e non fissi). Qualcuno ha sottolineato che l'azienda non acquista quantitativi di vino sfuso tali da avere la convenienza economica a cambiare rispetto a come opera attualmente, oppure che gli odierni volumi acquistati si sono ridotti (e mostrano la tendenza a ridursi ulteriormente) per cui anche l'attenzione ai costi per questa voce è minore: ciò avvalorava la decisione di non affrontare ingenti investimenti a questo scopo.

I principali criteri di selezione dei terzisti sono:

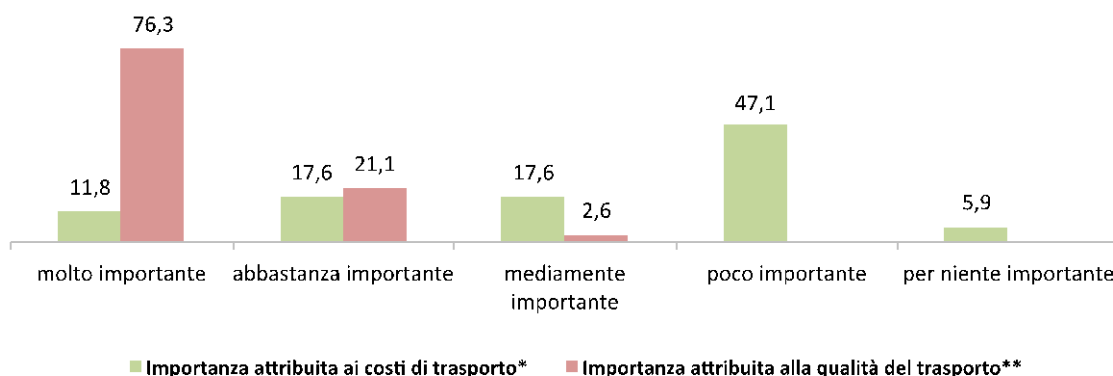
- l'affidabilità;
- l'iscrizione all'Albo;
- le opportune certificazioni;
- la disponibilità di cisterne in acciaio inox coibentate, con isolamento termico e possibilmente nuove;

- costi adeguati;
- il possesso della documentazione sanitaria;
- la disponibilità immediata;
- la flessibilità;
- l'esperienza nel settore;
- la precisione e la puntualità;
- l'onestà (nel senso che non emergano/siano emersi casi di furto di vino);
- la riservatezza;
- la solidità finanziaria del trasportatore;
- il rispetto delle normative ISO;
- il rispetto delle prescrizioni HACCP.

Qualcuno ha sottolineato che, non essendo vasta la scelta, il criterio principale è quello della disponibilità al momento dell'esigenza.

In linea generale, al costo di questi trasporti (che nella maggioranza dei casi sono effettuati senza l'impiego di mezzi refrigerati) non viene attribuita una grande importanza, in un'ottica di competitività sul mercato del prodotto finito, anche se poco meno di un terzo delle imprese interpellate ha definito il costo in questione molto o abbastanza importante.

Figura 2.56 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti del vino sfuso/mosto in entrata (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/P (89,5% delle aziende che acquistano vino sfuso/mosto)

** Base: totale aziende intervistate che acquistano vino sfuso/mosto (74,5% del campione)

Fonte: Ismea

I costi di questi trasporti, prendendo a riferimento i casi di tragitti limitati (all'interno della regione), che rappresentano la situazione più spesso ricorrente, si collocano in una fascia che va da un minimo di 0,5 cent a 1,2 cent/litro. Per distanze maggiori, sono emerse cifre superiori, soprattutto nella fascia 2-4 cent/litro.

A proposito dell'importanza del costo, è stato affermato che questa rilevanza dipende anche dalla quotazione del prodotto sul mercato; grandi volumi, comunque, rendono il costo

abbastanza marginale.

Significativamente superiore è l'importanza ascrivita alla qualità dei trasporti per poi ottenere una buona qualità del prodotto finale.

Relativamente alla qualità di questi trasporti, queste sono state alcune osservazioni raccolte:

- sono fondamentali la pulizia e l'igiene delle cisterne: in caso contrario il vino potrebbe essere contaminato da impurità;
- è importante avere mezzi che siano soggetti a buona manutenzione;
- le cisterne devono essere ben pulite e fatte viaggiare possibilmente piene, per evitare troppi ondeggiamenti del vino;
- anche la celerità del trasporto incide significativamente sulla qualità del prodotto finale.

2.8.4. *I trasporti di vino in bottiglia/confezionato in entrata*

Il vino in bottiglia/confezionato viene acquistato o conferito solamente dal 16% circa delle aziende intervistate e vede come principali fornitori soprattutto le imprese di vinificazione, seguite a distanza dalle aziende imbottigliatrici.

Per queste tipologie di trasporto, le principali difficoltà incontrate riguardano le tempistiche, i ridotti lead time, l'organizzazione della programmazione dei ritiri. Si tratta tuttavia di problemi posti in evidenza in modo sporadico.

I trasporti avvengono con mezzi di terzi, per lo meno quando sono a carico dell'azienda acquirente (ossia, nella maggior parte dei casi). I terzisti consentono di avere costantemente a disposizione un servizio senza doversi preoccupare degli autisti, di gestire un costo variabile e non un costo fisso, di disporre di tecnologie adeguate senza dover sopportare alti costi di gestione. Quando poi i quantitativi acquistati sono piccoli, è assolutamente conveniente affidarsi a un terzista.

Anche in questo caso, il livello di soddisfazione relativo agli operatori logistici è elevato e nessuna impresa sta progettando modificazioni significative rispetto alle scelte dell'outsourcing. I motivi sono per esempio le ridotte numerosità di fornitori, peraltro con piccoli volumi, la volontà di mantenere snella la gestione interna, la maggiore sicurezza di continuità del servizio, il rapporto costo/servizio adeguato.

I principali criteri di selezione dei terzisti sono la competenza, il costo del trasporto, la disponibilità, la puntualità, la qualità del servizio (nel senso di assenza di rotture di bottiglie o problemi di altro tipo), la reperibilità, la specializzazione nel settore.

Alla qualità dei trasporti in esame, che avvengono solitamente senza refrigerazione, si attribuisce un'importanza abbastanza elevata, mediamente superiore all'importanza che è stata dichiarata considerando il relativo costo.

La spesa per il trasporto del vino in bottiglia/confezionato in entrata è stato stimato in 15-25 cent/bottiglia per la provenienza estera, in 10-15 cent/bottiglia per quella nazionale.

2.8.5. *Le destinazioni commerciali del vino*

L'incidenza della vendita di vino sfuso sul vino complessivamente venduto va da un minimo del 2-3% fino al 100% per alcune cantine. Circa la metà del campione, comunque, non commercializza vino sfuso.

Sul quantitativo complessivo di vino sfuso, l'export (sempre misurato sulle quantità) incide per quote anch'esse alquanto diversificate. Si passa dall'assenza di esportazioni (per il 45% delle imprese che commercializzano vino sfuso) al 50% di una cantina.

Per quanto riguarda invece l'export di vino in bottiglia o comunque confezionato, si va da quote irrilevanti per raggiungere incidenze superiori al 90% (sulla quantità globale di vino in bottiglia/confezionato).

2.8.6. *I trasporti di vino sfuso in uscita*

Nel caso delle vendite di vino sfuso in Italia, i principali clienti sono gli imbottiglieri, seguiti nell'ordine da altre cantine, da commercianti all'ingrosso e da piccoli dettaglianti.

Per i relativi trasporti, che non richiedono refrigerazione e che nella maggior parte dei casi avvengono su gomma, il costo è a carico del cliente per la totalità delle aziende. Un 20% circa di esse, tuttavia, affianca a questa situazione anche trasporti franco/destino. In quest'ultimo caso, vengono impiegati mezzi sia di terzisti sia dell'azienda.

I vantaggi collegati all'outsourcing sono rappresentati dall'assenza di vincoli, dalla flessibilità, dal fatto che i costi sono in relazione al numero di viaggi, dalla possibilità per il terzista di raggiungere un'ottimizzazione dei trasporti organizzando carichi di andata e di ritorno, dalla necessità di parecchi mezzi (nei periodi di alta movimentazione) che rimarrebbero inutilizzati nei rimanenti periodi.

I mezzi propri invece consentono, secondo il parere di chi li utilizza, di risparmiare sui costi, di essere rapidi quando necessario, di personalizzare meglio le vendite in funzione delle richieste del cliente.

Solo un'impresa ha posto in risalto difficoltà relative ai trasporti in questione (riferite alla reperibilità di trasportatori che offrano un buon rapporto costo/servizio). Le rimanenti hanno sostenuto di non incontrare alcun problema di entità significativa.

Il livello di soddisfazione relativa agli operatori dei trasporti è discreto e nessuna impresa sta pianificando cambiamenti di strategie in proposito, anche perché nel settore c'è molta offerta e la concorrenza permette di non subire il prezzo, grazie a un discreto potere contrattuale.

I principali criteri di selezione dei terzisti sono la presenza della documentazione sanitaria, l'efficienza organizzativa, la qualità dei mezzi e del servizio, il prezzo praticato.

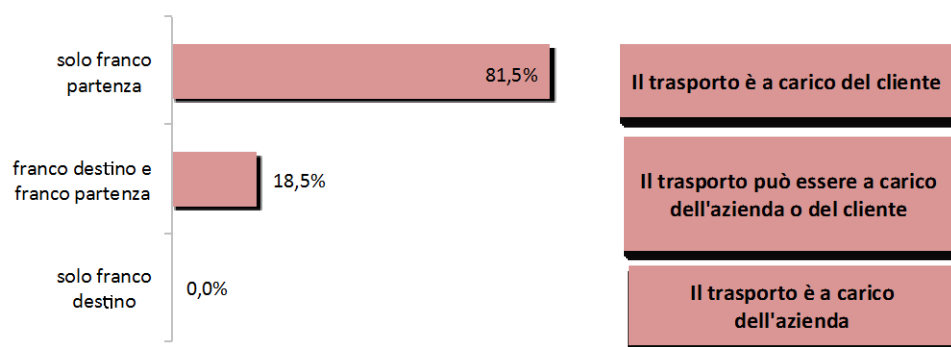
La qualità dei trasporti del vino sfuso in uscita (sempre in Italia) è ritenuta molto importante per due imprese su tre, al fine di avere una buona qualità del prodotto finale. È stato ribadito che la qualità di questi trasporti è data soprattutto da mezzi celeri e puliti.

Nel caso del vino sfuso destinato all'esportazione, i principali clienti sono gli imbottiglieri e i commercianti all'ingrosso. Alcune aziende intervistate, inoltre, vendono a cantine ubicate nei paesi esteri.

Figura 2.57 - Flussi di prodotto in uscita in Italia: il trasporto del vino sfuso

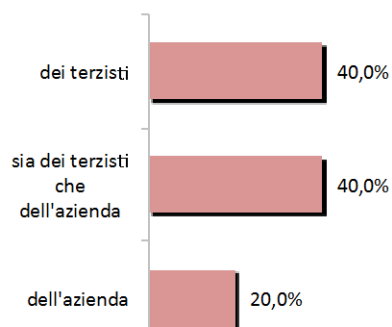


Il trasporto del vino sfuso in uscita sul mercato interno è:



Base: aziende intervistate che vendono vino sfuso sul mercato interno (52,9% del campione)

Quando il costo del trasporto del vino sfuso è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Base: aziende che ricorrono alla clausola F/D (18,5% delle aziende intervistate che vendono vino sfuso sul mercato interno)

Fonte: Ismea

In quasi tutti i casi, i trasporti per l'estero sono a carico del cliente. Le modalità di trasporto e la cura del prodotto durante il viaggio sono ritenute molto importanti, nell'ottica di ottenere o mantenere una buona qualità del prodotto finale. È stato affermato che:

- è fondamentale la refrigerazione (soprattutto se si tratta di tragitti molto lunghi in nave);
- soprattutto nelle lunghe percorrenze la qualità nei trasporti è importante per ottenere una buona qualità finale;

- è indispensabile una accurata pulizia delle cisterne dal momento che una pulizia approssimativa può irreparabilmente pregiudicare la qualità del prodotto;
- devono essere usate cisterne coibentate (o refrigerate) per trasportare anche vino in fermentazione, a ridosso della vendemmia.

2.8.7. *I trasporti di vino in bottiglia/confezionato in uscita*

Per quanto riguarda invece le vendite di vino in bottiglia/confezionato in Italia, i principali clienti sono, in termini di numerosità, gli operatori dell'Ho.re.ca, seguiti dai piccoli dettaglianti e dalle grandi catene della distribuzione moderna. Se si considera invece l'importanza in termini di quantità vendute, al primo posto si collocano le catene della Gdo, seguite dal settore Ho.re.ca.

Per i trasporti di questo prodotto, il costo è frequentemente a carico dell'azienda; poco meno di un quarto del campione, comunque, vede l'alternarsi di situazioni F/D e di trasporti F/P.

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto del vino in bottiglia/confezionato (che avviene quasi sempre su gomma) sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- scarsa puntualità delle consegne in grado di creare problemi con il cliente (soprattutto nei periodi festivi, come quello natalizio);
- problemi per consegnare alla Gdo, legati ai lunghi tempi di scarico presso i Ce.Di.;
- clienti non sempre rintracciabili dal corriere;
- costo elevato ("i prezzi dei trasportatori aumentano costantemente");
- difficoltà a raggiungere centri storici, posti disagiati e zone a traffico limitato;
- orari per l'accettazione e turni di chiusura da parte dei ristoranti;
- ordini piccoli e frequenti dei clienti Ho.re.ca;
- finestre temporali di consegna limitate e tassative nel settore Ho.re.ca;
- eccessiva frammentazione dei trasportatori ("bisogna avvalersi di più operatori per trovare la giusta soluzione per ogni territorio");
- difficoltà su tempistiche di consegna a causa di subappalti di trasporto;
- difficoltà nell'essere competitivi con il trasporto via gomma, rispettando alla lettera del codice della strada;
- furti di prodotto durante i vari passaggi che portano al cliente;
- rotture di bottiglie (l'assicurazione rimborsa 1€ alla bottiglia; con questo importo, si recuperano i costi nel caso di un vino di prezzo basso; per altri vini, invece, la sola bottiglia costa 1€; in altri termini, si tratta di una cifra troppo ridotta, che rappresenta il 60% del valore nel caso di un vino di prezzo medio-basso, e il 20% del valore per un vino maggiormente pregiato);
- difficoltà nel trovare trasportatori veloci e puntuali;

-
- necessità di avere mezzi idonei coperti (“non vengono accettati da diversi clienti i mezzi scoperti o con telone”);
 - scarsa percorribilità delle strade.

Quasi un 40% di imprese ha affermato di non incontrare particolari difficoltà (“c’è tanta concorrenza tra le imprese di logistica”, qualcuno ha sostenuto; inoltre, ci sono rapporti di fiducia consolidati nel tempo).

Nella maggior parte dei casi, la consegna del prodotto avviene alle piattaforme della Gdo, ma sono piuttosto numerose le imprese che consegnano sia al Ce.Di., sia direttamente al punto vendita (quest’ultimo caso si verifica più spesso per le aree vicine all’azienda).

Il gestore è solitamente soddisfatto della consegna in negozio, in quanto rifinisce la gamma di prodotti che acquista come meglio preferisce; l’unico problema è il costo di trasporto, che viene però compensato da una differenza in termini di scontistica (il punto vendita richiede infatti uno sconto inferiore rispetto alla centrale).

I principali problemi nei rapporti con la Gdo, per quanto riguarda le consegne e la logistica, sono di seguito indicati (in ordine di frequenza di citazione):

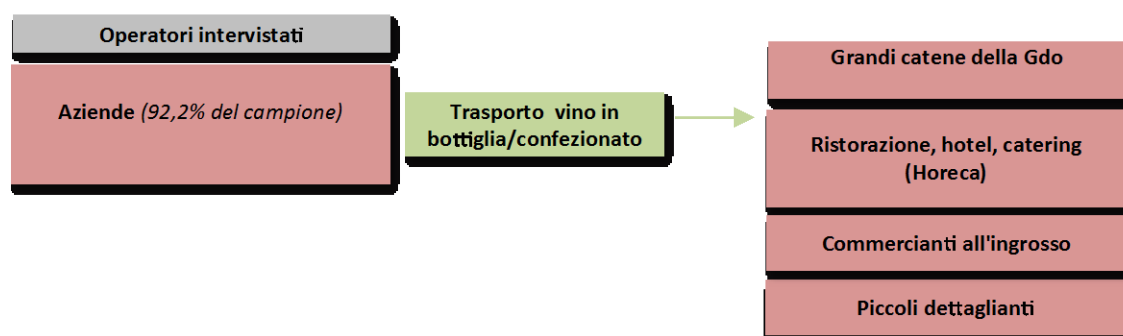
- a volte, le attese allo scarico si protraggono troppo e i corrieri non aspettano e non consegnano;
- le attese allo scarico si trasformano spesso in lunghe code per i trasportatori, con conseguenze sulle tariffe;
- bassa flessibilità negli orari di consegna e orari ridotti per lo scarico delle merci;
- ordini di piccoli quantitativi piuttosto frequenti, che comportano maggiori costi rispetto a quelli ottenibili con una programmazione migliore;
- gli ordini AxB impongono una reperibilità continua del prodotto a cui si deve sopperire con una riserva di vino presso un centro logistico esterno;
- l’azienda subisce gli audit delle catene in cantina, tendenti a verificare il sistema delle consegne in termini di tracciabilità;
- frequenti contestazioni.

Solo una azienda su cinque in media non ha segnalato particolari problemi.

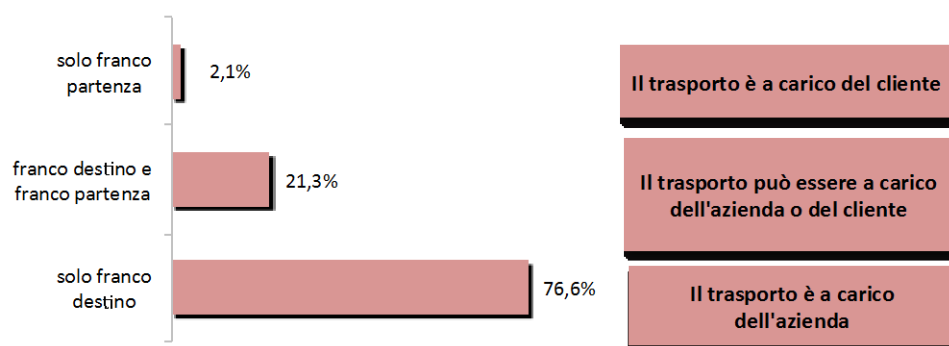
Per il trasporto del vino confezionato in uscita, destinato al territorio nazionale, vengono utilizzati mezzi di terzisti dalla quasi totalità delle imprese, ma quasi il 30% di queste, tuttavia, affianca all’outsourcing anche l’impiego di mezzi propri. In certe imprese, i mezzi aziendali vengono utilizzati solo per le consegne in ambito locale, oppure per fronteggiare richieste molto urgenti e di piccole quantità.

Il livello di soddisfazione relativamente all’operato dei terzisti è abbastanza elevato, e una impresa su sei si è dichiarata molto soddisfatta. Accade però che talvolta i trasportatori non rispettino i termini di consegna o che si verifichino rotture di bottiglie. Sono stati anche segnalati casi di difficoltà nella relazione fra chi consegna e il cliente. Qualcuno ha specificato che per ottenere un buon livello di soddisfazione è necessario porre in essere un controllo costante dell’attività dei terzisti.

Figura 2.58 - Flussi di prodotto in uscita in Italia: il trasporto del vino in bottiglia/confezionato

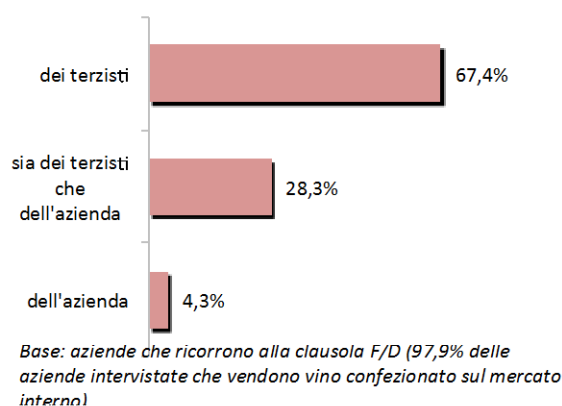


Il trasporto del vino confezionato in uscita sul mercato interno è:



Base: aziende intervistate che vendono vino in bottiglia/confezionato sul mercato interno (92,2% del campione)

Quando il costo del trasporto del vino confezionato è a carico dell'azienda, i mezzi impiegati sono:



Base: aziende che ricorrono alla clausola F/D (97,9% delle aziende intervistate che vendono vino confezionato sul mercato interno)

Fonte: Ismea

Solo un paio di aziende sta pensando a soluzioni diverse, per il futuro, per quanto riguarda la scelta fra utilizzare mezzi di terzisti o mezzi dell'azienda. I principali motivi per cui si intende proseguire la scelta dell'outsourcing si riferiscono alla soddisfazione per l'attuale sistema, che evita investimenti in mezzi e impegni gestionali diretti, e consente di conseguire un adeguato contenimento dei costi. Inoltre, diverse imprese hanno sottolineato che è impossibile fare un investimento in mezzi, personale e strutture per servire migliaia di clienti: occorrerebbero molti automezzi e l'organizzazione sarebbe troppo complessa. In altri casi, non ci sono dei

volumi per le varie aree tali da occuparsene con un mezzo aziendale.

I fattori che invece spingono a procrastinare la scelta dei mezzi propri sono legati per esempio alla volontà di fornire determinati servizi, come la gestione dei vuoti in reso, economicamente possibile solo con mezzi aziendali.

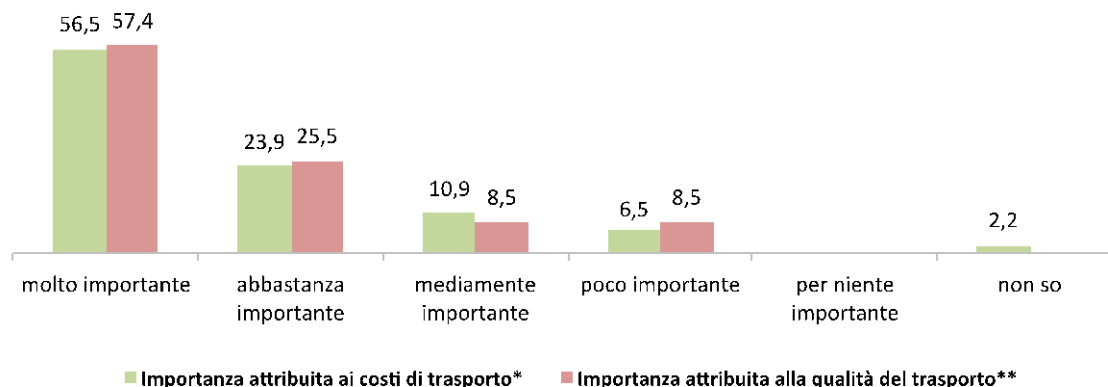
I principali criteri di selezione dei terzisti sono (in ordine di frequenza di risposta):

- il costo (fattore indicato da un numero veramente elevato di interlocutori);
- la puntualità delle consegne;
- la garanzia del rispetto dei termini di consegna;
- l'affidabilità;
- un buon rapporto tra la tariffa richiesta e la qualità del servizio offerto;
- la disponibilità di mezzi idonei;
- la localizzazione sul territorio e la capillarità;
- le competenze acquisite nel settore (soprattutto in riferimento all'Horeca);
- la rapidità nel ritiro e nella consegna;
- il servizio (es. collettame);
- l'attenzione a consegnare integra la merce;
- la flessibilità relativa a volumi e orari;
- l'attenzione a evitare i furti;
- la rispondenza a quanto richiesto dal manuale HACCP;
- la solidità finanziaria;
- l'adeguatezza tecnologica.

Al costo di questi trasporti (che nella maggior parte dei casi avvengono senza refrigerazione) viene attribuita da tre imprese su quattro un'importanza elevata o per lo meno abbastanza elevata, affinché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato ("questo è un settore con margini ristretti; è perciò importante ottimizzare questa spesa che incide in modo rilevante"). Il costo medio del trasporto è in aumento perché sono aumentati i costi del gasolio, delle assicurazioni, della manutenzione.

Percentuali di risposta sostanzialmente simili si ricavano in riferimento all'importanza della qualità dei trasporti del vino confezionato in uscita, per avere poi una buona qualità del prodotto finale. Alcuni hanno comunque affermato di essere disponibili a spendere cifre superiori per ottenere un servizio migliore e più adeguato alle richieste della clientela; conservare correttamente il prodotto, evitare forti oscillazioni di temperatura, mantenere integro l'imballo e altre attenzioni e cure consentono di ottenere un'immagine positiva per l'azienda e una buona valutazione da parte del cliente.

Figura 2.59 – Importanza attribuita al costo e alla qualità dei trasporti del vino in bottiglia/confezionato in uscita sul mercato interno (% aziende intervistate)



* Base: aziende che ricorrono alla clausola F/D (97,9% delle aziende intervistate che vendono vino confezionato sul mercato interno).

** Base: totale aziende intervistate che vendono vino confezionato sul mercato interno (92,2% del campione).

Fonte: Ismea

I costi per il trasporto del vino in bottiglia/confezionato destinato al mercato interno sono stati stimati in una fascia prevalente che va da 10 fino a 25 cent/bottiglia, con frequenze di risposta più elevate nella classe 12-18 cent. Qualcuno ha specificato che si tratta di medie troppo difficili da individuare, in quanto incidono tanti fattori, come la distanza e l'urgenza della consegna; altri hanno sottolineato che il costo per un piccolo collo (un cartone da sei bottiglie) è uguale al costo di una spedizione di volumi ben maggiori. Il costo incide notevolmente, quindi, soprattutto nei piccoli ordini, per cui "bisogna tendere a fare trasporti con carico completo".

Le categorie di clienti più importanti, nel caso del vino in bottiglia/confezionato destinato ai mercati esteri, sono costituite dai commercianti all'ingrosso, a cui si rivolge quasi il 90% delle imprese, e secondariamente dagli operatori dell'Ho.re.ca., dalle grandi catene della Gdo, dai piccoli dettaglianti.

Nella maggior parte dei casi, per questi trasporti il costo è a carico del cliente. Per circa il 16% delle imprese, tuttavia, si realizzano anche contratti con la clausola del F/D.

Le principali difficoltà incontrate in riferimento al trasporto del vino in bottiglia per l'export (che avviene solitamente su gomma per i paesi europei, in nave per le destinazioni oltreoceano) si riferiscono al rispetto dei tempi nei trasporti navali, fortemente condizionato dalle condizioni meteo e dalle soste nei porti, alla gestione della temperatura della merce durante la spedizione, ad eventuali furti di bottiglie ferme in dogana.

Il ricorso all'outsourcing, per questi trasporti, è la norma e le imprese intervistate si sono dichiarate molto o abbastanza soddisfatte dell'operato dei terzi. Solo una azienda, tra quelle che esportano vino in bottiglia, sta prendendo in esame la possibilità di adottare soluzioni diverse dalle attuali, per quanto riguarda la scelta fra utilizzare mezzi di terzi o mezzi propri.

I principali criteri di selezione dei terzi sono i costi, la qualità del servizio (tempistiche, puntualità, mezzi, ecc.) e il suo rapporto con la tariffa richiesta, la competenza e la capacità nel rispondere alle richieste, la flessibilità, il mantenimento dell'integrità del prodotto, la disponibilità di mezzi opportuni per i trasporti lunghi, l'adeguatezza tecnologica.

I pareri sull'importanza del costo dei trasporti del vino in bottiglia per l'export sono stati piuttosto diversificati, distribuendosi infatti tra le modalità "molto importante" da un lato, "mediamente importante" o "poco importante" dall'altro. Maggiormente univoche sono state le opinioni relative all'importanza di questi trasporti in un'ottica di mantenimento della qualità del prodotto: si è infatti rilevata una discreta concentrazione nelle voci "molto importante" e "abbastanza importante".

"Accade di esportare in altri continenti con migliaia di km di tragitto, quindi il servizio deve essere impeccabile", è stato sostenuto; diventano fondamentali il controllo della temperatura (molte risposte affiorate su questo aspetto), ma anche la celerità del trasporto.

Tabella 2.13 – La gestione del trasporto del vino confezionato/in bottiglia

	Sul mercato interno <i>(92,2% del campione)</i>	In uscita per l'export <i>(86,3% del campione)</i>
Trasporto (clausola contrattuale)	Prevalentemente F/D	Prevalentemente F/P
Quando la clausola contrattuale è F/D:		
I mezzi di trasporto sono:	Prevalentemente terzisti	Esclusivamente terzisti
Esistono difficoltà nel trasporto del vino confezionato/in bottiglia?	Numerose difficoltà	Numerose difficoltà
Soddisfazione nell'outsourcing	Abbastanza soddisfatti	Abbastanza soddisfatti
Sono previsti cambiamenti futuri nella gestione dei trasporti?	No	No
Il costo del trasporto è importante per la competitività dell'azienda?	Molto/abbastanza importante	Situazione diversificata
Dalle aziende intervistate che vendono il prodotto sul mercato interno/estero:		
La qualità del trasporto è importante per la buona qualità del prodotto finale?	Molto/abbastanza importante	Molto/abbastanza importante

Fonte: Ismea

2.8.8. I trasporti tra i diversi stabilimenti

In oltre il 50% dei casi, le aziende intervistate utilizzano più di uno stabilimento, con un massimo di otto impianti. Più della metà delle imprese che impiegano più di uno stabilimento ricorre anche a impianti di terzi.

Tutte le imprese caratterizzate dallo svolgimento della propria attività su più stabilimenti, effettuano trasporti di prodotti tra i singoli impianti.

Per il trasporto del vino tra uno stabilimento e l'altro utilizzati dall'azienda, vengono impiegati in prevalenza mezzi di terzi, per vantaggi consistenti nella flessibilità rispetto alle tempistiche e ai volumi (posta in evidenza da molti intervistati), nell'assenza di preoccupazioni relative agli autisti e ai mezzi, nel contenimento dei costi (indicato da diversi rispondenti), nella facilità di gestione, nella natura variabile dei costi in relazione al numero di viaggi, nella specializzazione del terzista, nell'assenza di immobilizzi di capitali in mezzi di trasporto, nel tipo di attività (con

carattere assolutamente saltuario).

Qualcuno ha specificato che, svolgendo internamente questo servizio, sarebbero necessari parecchi mezzi (nei periodi di alta movimentazione), i quali rimarrebbero poi troppo inutilizzati.

Al contrario, le imprese che optano per l'impiego di mezzi propri, hanno citato come vantaggi un maggiore controllo della qualità, la possibilità di utilizzare l'autista anche per altre attività, la costante disponibilità di mezzi quando occorrono.

I motivi per cui avvengono questi trasporti sono svariati:

- la capienza insufficiente del magazzino;
- la specializzazione di determinati stabilimenti (soltanto la pigiatura, solo lo stoccaggio, esclusivamente l'imbottigliamento);
- alcuni stabilimenti fungono da piattaforma per le consegne in Italia o per l'estero (ai fini di essere più tempestivi nella consegna);
- altri stabilimenti si occupano di imbottigliare prodotti diversi e, per completare i rispettivi ordini, vedono uno scambio di prodotto finito;
- l'obbligo di vinificare certi vini dentro la zona prevista dal disciplinare per poi poterli stoccare dove è più comodo per l'azienda;
- lo spostamento di prodotto finito presso magazzini di vettori per avere una scorta di pronto invio.

I principali criteri di selezione dei terzisti sono la capillarità territoriale, la competenza maturata nel settore, la conformità alle normative vigenti, i costi, la disponibilità di mezzi idonei alle esigenze dell'azienda, la flessibilità rispetto alle urgenze, l'efficienza organizzativa, il possesso delle certificazioni, la qualità del servizio in termini di puntualità e tempestività nelle consegne, la vicinanza agli stabilimenti.

In alcuni casi, quando l'azienda è grande, ha un trasportatore in esclusiva (che lavora solo per questa azienda).

La soddisfazione relativa all'operato delle imprese di logistica è buona o per lo meno abbastanza buona, e anche per questo non si prospettano soluzioni diverse per il futuro. Alcuni hanno specificato che non vedono alternative ("gestire con mezzi propri sarebbe impossibile"; "non converrebbe acquistare un apposito mezzo per il trasporto di vino sfuso per poi utilizzarlo solo poche volte all'anno").

Altri hanno sostenuto che non si vogliono avere oneri legati alla gestione dei mezzi e che, dati i volumi, non sarebbe conveniente acquistare e mantenere mezzi di proprietà dell'azienda.

L'importanza del costo di questi trasporti di vino, perché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, ha visto opinioni piuttosto differenziate tra i singoli rispondenti, con una moda statistica corrispondente alla voce "poco importante". Secondo alcuni, il volume molto alto del trasportato rende marginale l'incidenza del costo sul prodotto, soprattutto se la distanza è limitata. I costi dei trasporti in questione si collocano su 0,10-0,20 euro/hl per il vino sfuso (in riferimento a tragitti brevissimi), su 0,45 - 1 euro/hl, fino a 3-5 euro/hl per quello confezionato. Si è tuttavia rilevata una notevole varietà di cifre nelle

risposte ottenute.

Il contrario si è verificato invece in riferimento all'importanza della qualità di questi trasporti, ritenuta molto elevata dal 70% dei rispondenti. Sono fondamentali mezzi puliti, certificati e adeguati per preservare la qualità del prodotto.

2.8.9. La gestione del vino in magazzino

Per la gestione del vino nel magazzino, circa il 10% del campione ricorre a personale esterno, anche se in molti casi questo personale viene affiancato da manodopera interna. I vantaggi del ricorso all'outsourcing sono sintetizzabili nella capacità di organizzazione dei terzi e nella loro esperienza, nell'impossibilità di ampliare o sostituire il magazzino aziendale, nel vantaggio di avere un magazzino a temperatura condizionata oppure un deposito in grado di poter rifornire la Gdo anche quando il magazzino aziendale è chiuso. Come è evidente, la scelta di impiegare personale esterno per la gestione del prodotto in magazzino è una scelta spesso derivata da una strategia adottata a monte, ossia il ricorso a magazzini di terzi.

Al contrario, l'impiego di proprio personale trova come principali motivi i seguenti fattori:

- il personale interno garantisce una maggiore professionalità (aspetto sottolineato da svariati interlocutori), ha una migliore conoscenza del prodotto ed è in grado di comporre ordini per annata, tipo, ecc.; inoltre, vanta una formazione relativa ai prodotti, all'organizzazione dello stabilimento, all'utilizzo delle attrezzature;
- i costi sono contenuti (soprattutto se i quantitativi sono piuttosto importanti);
- si ha un pieno controllo delle attività di magazzino;
- si possono avere a disposizione gli addetti anche in orari particolari;
- le risorse interne sono flessibili e fanno fronte anche a picchi di produzione;
- migliora la gestione della comunicazione tra la struttura interna del magazzino e le strutture aziendali esterne.

I principali criteri di selezione del personale esterno sono la competenza, l'economicità, la specializzazione, il rispetto degli obblighi legislativi e fiscali, il rapporto fra qualità e prezzo.

Il livello di soddisfazione è in genere discreto, ma un 10% di imprese sta pensando a soluzioni diverse per il futuro, costituite da:

- affidare all'esterno questa attività, con tutto il resto della logistica;
- affidare a depositari la gestione di parte del magazzino del prodotto finito per servire alcuni clienti/mercati specifici;
- terziarizzare l'attività di picking e la gestione del magazzino.

Tutto ciò per ottenere costi variabili e non più fissi, maggiore flessibilità ed efficienza, senza ricorrere a nuove assunzioni.

Chi invece non sta pensando a soluzioni diverse, ha esplicitato come motivi la maggiore flessibilità ed esperienza delle risorse interne, la migliore organizzazione e il pieno controllo sulla qualità del prodotto ("si tratta di un lavoro delicato che necessita di professionalità e di

conoscenze: è importante avere una persona che in continuità segua queste attività”), le ricadute positive in termini di immagine aziendale.

Qualche motivo di insoddisfazione relativamente al personale esterno è stato espresso nelle rotture del prodotto in magazzino o in ammanchi.

Le opinioni sull’importanza del costo della gestione del vino in magazzino sono risultate piuttosto distribuite nelle varie modalità di risposta, con una prevalenza comunque dei livelli “molto” e “abbastanza” importante (complessivamente, queste due voci fanno registrare il 70% del totale).

Maggiore è la concentrazione dei pareri sull’importanza della gestione dei vini in magazzino dal punto di vista della qualità del prodotto finale. In questo caso, la sola modalità “molto importante” ottiene quasi il 75%.

È stato affermato da molti interlocutori che è fondamentale tenere sotto controllo temperatura e umidità. Per altri, sono importantissime la competenza specifica degli addetti e la loro capacità tecnica per gestire le nuove tecnologie (tracciabilità, bar code, ecc).

2.8.10. *Altre attività logistiche*

Un quarto delle imprese intervistate ha posto in risalto l’esistenza di altre attività logistiche per cui si ricorre a terzisti, oltre alle funzioni di trasporto e di magazzinaggio. Tra le attività citate a questo proposito, rientrano il confezionamento, l’etichettatura (soprattutto di partite destinate a paesi esteri con normative particolari), il processo di sboccatura dello spumante, l’organizzazione delle spedizioni, le spedizioni di prodotti a catalogo, la spedizione di campionature ai clienti, il confezionamento degli articoli da regalo per le campagne natalizie, la pallettizzazione, il picking del prodotto finito.

I vantaggi dell’outsourcing sono la possibilità di evitare costi fissi o di avere del personale dedicato ad operazioni che hanno carattere saltuario, la flessibilità al variare dei volumi prodotti, i costi inferiori, la disponibilità di specifiche specializzazioni, il risparmio sull’acquisto di attrezzature.

Quasi nessuna delle aziende intervistate sta pensando a soluzioni diverse dalle attuali, in riferimento all’esternalizzazione o meno di queste attività, in quanto non ci sono volumi adeguati per poter svolgere internamente tali attività ma soprattutto per motivi coincidenti con i vantaggi sopra riportati nel caso dell’outsourcing.

Se le attività vengono svolte internamente, invece, i motivi legati al mantenimento di questa strategia sono:

- il personale aziendale rende più autonomi e più veloci nell’affrontare eventuali problemi;
- è possibile controllare direttamente il personale coinvolto in queste attività;
- si contengono i costi di produzione;
- avere coscienza dei costi di produzione permette di controllare le marginalità;
- si ha una maggiore flessibilità nell’uso e nella gestione delle risorse interne.

Gli ordini, in genere, arrivano per mezzo di mail, telefono o fax, tramite agenti e soprattutto direttamente dai clienti, oppure con trasferimenti automatici via web da cliente a ufficio vendite.

Problemi nella raccolta e nella gestione degli ordini, per esempio sotto l'aspetto informatico, sono stati evidenziati da poche aziende: scarsa precisione nella codifica dei prodotti da parte del cliente o dell'agente, fax non leggibili, necessità di adeguarsi frequentemente alle esigenze del cliente Gdo.

Negli altri casi, è stato specificato che è presente una persona dedicata che gestisce la parte informatica degli ordini, oppure che non esiste affatto un sistema informatico e tutto viene gestito in modo tradizionale (per esempio, tramite un archivio cartaceo).

2.8.11. *Opinioni relative alle problematiche logistiche*

Un 30% del campione si è espresso affermativamente sulla possibilità di accorciare i canali distributivi nella filiera del vino. Tra i modi con cui ciò può avvenire, sono emersi i seguenti:

- un rapporto diretto con la ristorazione, saltando il grossista, anche per meglio controllare il canale;
- l'apertura di magazzini propri con conseguente riduzione dei tempi d'ordine (purché ci siano volumi adeguati);
- la vendita diretta, magari mediante un'associazione di produttori;
- un rapporto diretto con i distributori, invece che con agenti e grossisti;
- la creazione di una rete fra strutture vitivinicole differenti su tutto il territorio nazionale;
- l'apertura di punti vendita di proprietà o in franchising,
- l'aumento dei tempi di consegna, che potrebbe rendere meno necessario il ricorso a più passaggi;
- la riduzione dei passaggi tramite piattaforme dirette verso il cliente;
- lo sviluppo dell'e-commerce per il cliente finale.

L'esistenza di normative che condizionano i trasporti e che hanno conseguenze sul settore è stata sostenuta da oltre la metà degli intervistati. Sono stati citati in modo particolare i seguenti aspetti:

- le recenti norme sui tempi di percorrenza e sul riposo dei trasportatori;
- le accise che rendono elevato il costo del carburante;
- le accise sui documenti di accompagnamento per l'export;
- l'eccessiva burocrazia e tutte le norme che disciplinano la modulistica per i documenti internazionali;
- sempre per l'export, l'obbligo di utilizzare pedane "fumigate" per evitare contaminazioni;

-
- i forti vincoli sul peso dei bilici verso l'export;
 - le regole HACCP;
 - le limitazioni al trasporto in determinati giorni e orari;
 - i limiti alla massa degli automezzi in grado di raggiungere i clienti nelle zone ZTL.

Alcuni hanno comunque affermato che la rigidità sull'orario di guida degli autotrasportatori costituisce una strategia corretta che avrà effetti positivi, pur incrementando i costi del trasporto.

L'esistenza di aspetti relativi alla logistica per i quali la situazione all'estero è migliore rispetto a quella italiana è stata ammessa dal 45% delle aziende del campione; una quota di poco inferiore ha sostenuto di non essere informata in proposito. Sono stati citati i seguenti elementi:

- minori barriere fisiche;
- organizzazione generale più efficiente;
- maggiore semplificazione della distribuzione;
- trasporti più efficienti e con costi inferiori;
- minore burocrazia e allo stesso tempo maggior rispetto delle regole;
- procedure amministrative e doganali più semplici;
- normative e controlli più rigidi (es. in Austria);
- trasporto su rotaia con costi inferiori e maggiore efficienza;
- codice della strada meno restrittivo;
- maggiore rispetto degli orari;
- maggiore rapidità e precisione nelle consegne;
- viabilità migliore.

Qualcuno, tuttavia, ha affermato che in certi paesi le norme sui limiti di velocità e sulle ore di guida sono più fiscali rispetto all'Italia.

I miglioramenti più urgenti da realizzare in azienda, per quanto riguarda trasporti e altri aspetti della logistica, sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- migliorare la comunicazione fra ufficio ordini e logistica per ottenere un controllo automatico della correttezza della composizione dei carichi;
- riorganizzare la gestione complessiva a livello di magazzinaggio e nella fase di picking per la formazione dell'ordine;
- realizzare adeguamenti tecnologici relativi ai mezzi di magazzino (muletti), alle attrezzature per la lavorazione e ai serbatoi termoregolati;
- automatizzare e informatizzare il magazzino;

-
- inserire la lettura ottica con codici a barre per il controllo delle spedizioni;
 - costruire una nuova struttura logistica per ottimizzare il magazzino;
 - ampliare il magazzino, sia per le materie prime, sia per il prodotto finito (fattore indicato da molte imprese);
 - accorpare le attività aziendali in un unico sito;
 - formare gli autisti per migliorare il loro comportamento nel contatto con il cliente finale;
 - implementare dispositivi per la tracciabilità del prodotto;
 - acquistare nuovi mezzi di trasporto;
 - ridurre i tempi di consegna dei trasporti al cliente;
 - utilizzare pallet in affitto in modo che sia il noleggiatore a occuparsi degli oneri legati al recupero.

È stato sostenuto che la Gdo, con bassi margini e alta concorrenza, impone la ricerca costante di iniziative che economizzino il trasporto mantenendo il servizio adeguato. Altri hanno però evidenziato che le condizioni attuali del mercato non consentono investimenti.

I miglioramenti più urgenti che la pubblica amministrazione dovrebbe fare, sempre in materia di logistica, sono stati identificati nei seguenti aspetti:

- miglioramento della viabilità e delle infrastrutture stradali (indicato da un numero consistente di imprese);
- intervento volto a calmierare il costo dei carburanti (anche questo aspetto è stato posto in evidenza da diversi interlocutori);
- minore burocrazia e maggiore snellezza, per esempio nelle pratiche doganali (sottolineato da diversi intervistati), riduzione dei documenti ripetitivi, inutili e ridondanti;
- abbattimento dei costi autostradali;
- investimenti in infrastrutture per il trasporto via acqua o su rotaia che in Italia non è mai stato preso seriamente in considerazione (“in passato le ferrovie erano molto ramificate e i binari entravano fino all’interno delle aziende”; “la velocità dei treni merci è troppo ridotta: il vino è deperibile e si danneggia”);
- progetti urbanistici per una migliore circolazione in città e un più semplice accesso ai centri cittadini;
- normative più stabili nel tempo in quanto le modifiche continue rappresentano un problema;
- rilascio di concessioni edilizie per ampliare l’azienda;
- garanzie di maggiore protezione contro i furti durante il trasporto;
- normative sulle spettanze degli oneri e dei costi nelle fasi dello scarico merci;

-
- norme sui trasporti che rendano responsabile la Gdo quando blocca allo scarico i trasportatori oltre un certo numero di ore.

Sulla realizzazione di una piattaforma utilizzabile da diversi produttori, i pareri e il livello di interesse sono stati diversificati tra i singoli rispondenti.

È una soluzione che potrebbe essere interessante, secondo una parte del campione interpellato: una struttura del genere creerebbe una massa critica importante, potrebbe rappresentare un'ottimizzazione di costo per chi ha un numero contenuto di referenze, generando anche un miglioramento della qualità dei trasporti. La piattaforma potrebbe essere efficace per chi opera con la ristorazione e con le enoteche, al fine di superare le difficoltà ambientali relative alle grosse città; diminuirebbero i quantitativi minimi di ordine e si porterebbero i mezzi a pieno carico.

Secondo il parere di altri, è difficile che una struttura di questo tipo possa funzionare: sono troppo forti il campanilismo, le gelosie, le esigenze divergenti tra i produttori. Una gestione diretta del magazzino, insomma, sarebbe più sicura e affidabile; nella distribuzione tradizionale vi è poi la necessità di vivere direttamente la logistica.

Sono poi state citate le specificità del vino, che non è un prodotto da tenere semplicemente in magazzino; se non viene costantemente controllato, è impossibile assicurare un'ottima qualità in tutte le operazioni.

Una parte di intervistati, infine, ha posto in evidenza l'attuale esistenza di iniziative di questo genere: aziende che svolgono il ruolo di piattaforma per altri produttori, operatori logistici che offrono diversi servizi integrati oltre a quello di trasporto, come per esempio il magazzinaggio (in caso di consegna errata, il prodotto si può fermare nel deposito dell'azienda logistica fino a una nuova consegna). Non è mancato qualche intervistato che ha riportato esperienze simili negative che hanno comportato soprattutto aumenti dei costi senza benefici effettivi.

2.9. Le problematiche della logistica nell'industria alimentare: i risultati di una indagine su un panel di operatori

Negli step di ricerca i cui risultati sono stati riportati nei paragrafi precedenti, si sono prese in esame filiere relative a specifici prodotti, con lo scopo di approfondire le problematiche della logistica da diverse ottiche di osservazione.

L'indagine esposta in questo paragrafo è stata svolta invece per mezzo di interviste telefoniche (con il metodo C.A.T.I.) a un campione di 1300 operatori dell'industria alimentare italiana, individuati applicando uno schema di campionamento stratificato casuale¹³.

¹³ I 1300 operatori intervistati compongono il Panel Ismea monitorato trimestralmente per raccogliere informazioni sulla congiuntura dell'industria alimentare italiana. Per l'universo di riferimento si è fatto ricorso alle liste dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia) dell'Istat (2004), mentre per la stratificazione sono stati presi in considerazione 23 settori del manifatturiero alimentare definiti a partire dalla classificazione Ateco 2002 (accorpati, poi, in 17 ai fini della divulgazione esterna dei risultati dell'indagine), le 4 macro-aree geografiche adottate dall'Istat per le indagini strutturali e congiunturali, le 4 classi di addetti definite in base al decreto del Ministero delle Attività Produttive del 18 aprile 2005. Poi, il numero delle imprese da allocare nei diversi strati del campione è stato definito in base alla quota di fatturato conseguita da ogni settore nelle diverse aree geografiche rispetto al fatturato complessivo dell'universo delle industrie alimentari considerate per la definizione del campione.

L'analisi ha quindi coinvolto un campione di ampiezza statisticamente significativa e distribuito su un vasto numero di filiere, al fine di raggiungere risultati di tipo estensivo. Nel dettaglio, l'analisi ha preso in considerazione i seguenti settori: 1) prima lavorazione delle carni, eccetto volatili e conigli (carni rosse); 2) prima lavorazione delle carni di volatili e conigli (carni bianche); 3) seconda lavorazione carni (elaborati carne); 4) lavorazione del pesce; 5) trasformazione ortofrutticola; 6) olio di oliva; 7) lattiero-casearia; 8) gelati; 9) molitoria; 10) riso; 11) mangimistica; 12) panetteria e pasta fresca; 13) prodotti da forno; 14) dolciaria; 15) pasta; 16) vino; 17) acque minerali e bevande analcoliche.

2.9.1. *I trasporti in entrata*

Per il trasporto delle materie prime, dei semilavorati o di altri prodotti in entrata, il costo è a carico del fornitore (F/D) nel 58% dei casi, con una discreta variabilità da settore a settore: i valori più elevati si riscontrano in corrispondenza dei settori delle carni rosse, degli elaborati di carne, dell'olio d'oliva, dei gelati, della panetteria e pasticceria fresca. Al contrario, i settori in cui l'incidenza dei trasporti franco destino è più limitata sono l'attività molitoria e la produzione dolciaria.

Questa quota è maggiore nel nord-est del Paese, mentre nel meridione si verifica il contrario, ossia una consistente incidenza dei trasporti in entrata a carico dell'azienda acquirente (70%).

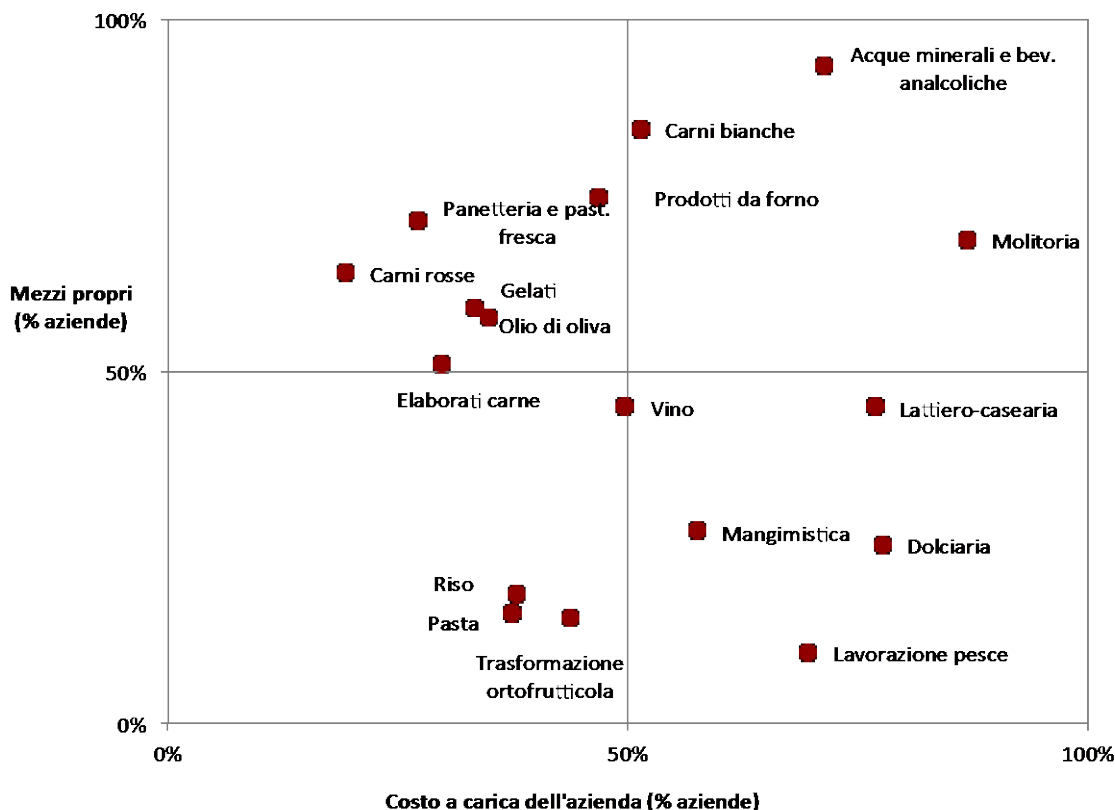
Quando il trasporto dei prodotti in entrata è a carico dell'azienda, si rilevano in misura sostanzialmente uguale il ricorso a mezzi di terzi da un lato, l'impiego di mezzi propri dall'altro. La prima soluzione è adottata più spesso dai produttori di conserve ittiche, di riso, dai trasformatori di ortofrutta, dall'industria mangimistica, da quella dolciaria e pastaria, mentre ci sono settori maggiormente orientati a svolgere in prima persona questi trasporti, come quello delle carni bianche, l'attività molitoria, la produzione di panetteria e pasticceria fresca, i prodotti da forno.

Rilevanti sono anche le differenze a livello di area geografica: mentre le regioni nord-occidentali sono maggiormente propense alla realizzazione dei trasporti in entrata con mezzi propri, il contrario si verifica per le regioni dell'Italia centrale.

Ponendo a confronto nella stessa mappa i diversi settori in base all'incidenza dei trasporti in entrata franco/partenza e l'utilizzo di mezzi propri nello svolgere questi trasporti, si osserva una alta percentuale di movimentazioni a carico dell'azienda e contemporaneamente un marcato impiego di mezzi propri, per i settori delle acque minerali e della molitoria, caratterizzati da grandi volumi a basso valore unitario.

Invece, la trasformazione ittica e l'attività dolciaria hanno come peculiarità il carico proprio dell'organizzazione e del costo dei trasporti, sovente realizzati ricorrendo ad operatori logistici. Il ricorso a questi ultimi, ma nei casi più sporadici in cui il trasporto è a carico dell'azienda, caratterizza i settori del riso e della pasta. Infine, panetteria e pasticceria fresca, nonché carni rosse, tendono a evitare l'esternalizzazione dei trasporti in entrata, in presenza comunque di una infrequente strategia franco/partenza.

Figura 2.60 - Posizionamento dei settori dell'industria alimentare per quota di trasporti in entrata a carico dell'azienda e quota di trasporti svolti con mezzi propri



Fonte: Ismea

Una quota veramente contenuta (2%) delle imprese che sostengono il costo dei trasporti in entrata, sta progettando di modificare la situazione a proposito di terziarizzazione o meno di tali trasporti.

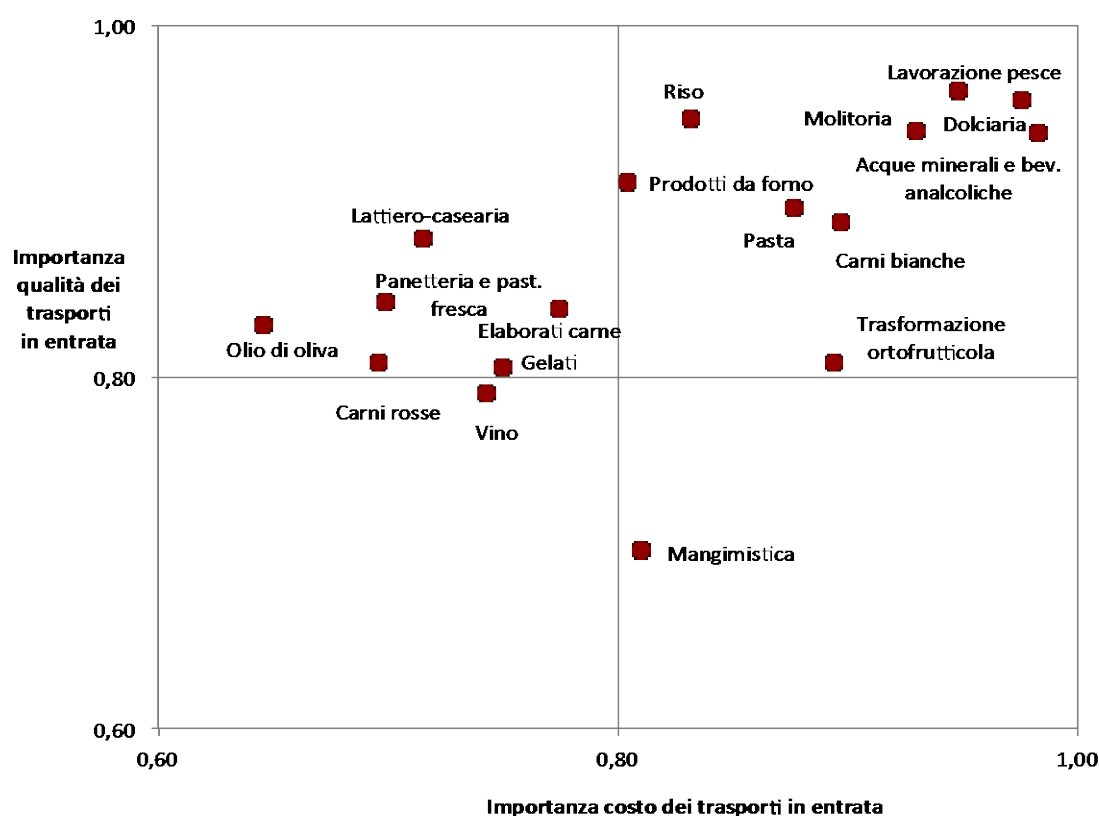
Il costo dei trasporti in entrata è ritenuto molto o abbastanza importante nel rendere possibile una competitività economica dell'azienda da parte dell'83% delle aziende. I settori che in maggior misura hanno evidenziato questa opinione sono quelli delle carni bianche, della lavorazione del pesce, della trasformazione ortofrutticola, dell'attività molitoria, dei prodotti da forno, dell'industria dolciaria, della pasta. In altri settori, invece, è emersa la tendenza a ritenere non così importanti questi costi: per esempio, carni rosse, olio d'oliva, lattiero-caseario. Nelle regioni nord-occidentali, risulta superiore l'importanza attribuita a questi costi, sul bilancio dell'azienda, in confronto soprattutto all'Italia nord-orientale.

In parte diverse sono le risposte ottenute a proposito dell'importanza attribuita alla qualità del trasporto in entrata, al fine di salvaguardare la qualità del prodotto finale. Si osserva infatti un incremento delle voci corrispondenti a una maggiore importanza attribuita, a scapito delle risposte di grado più contenuto (mediamente, poco, per niente importante).

Se si confrontano i giudizi attribuiti all'importanza economica dei trasporti in entrata con le opinioni relative alla loro importanza in termini di qualità, si nota una superiorità di questo secondo aspetto, che però risulta differenziata nei vari settori. In particolare, molitorio, lavorazioni ittiche, industria dolciaria, acque minerali e bevande analcoliche sono

maggiormente volti a riconoscere l'importanza economica di questi trasporti, e nel contempo il ruolo fondamentale sotto l'aspetto della qualità del prodotto finale. Al contrario, per gli operatori della panetteria e pasticceria fresca, dell'olio d'oliva, del vino, dei gelati e delle carni rosse, i trasporti in entrata sembrano rivestire un ruolo di minore rilievo (sempre in confronto alla media del campione) in riferimento alla determinazione del livello qualitativo del prodotto che verrà ottenuto partendo da quelle materie prime, ma soprattutto alle conseguenze economiche.

Figura 2.61 – Posizionamento dei settori dell'industria alimentare per importanza attribuita al costo dei trasporti in entrata e alla loro qualità (indicatore sintetico di importanza, 0-1)



Fonte: Ismea

Particolare è la situazione dell'industria mangimistica, per la quale sono considerati più rilevanti i riflessi di tipo economico dei trasporti in entrata, rispetto a quelli sulla qualità del prodotto.

Questi risultati sono sinteticamente evidenziati nella figura 2.61, i cui assi espongono l'**indicatore sintetico di importanza**. Quest'ultimo è stato costruito calcolando la media ponderata dei punteggi di importanza attribuiti, con il seguente metodo: $(1 * \text{incidenza delle risposte "molto importante"}) + (0,75 * \text{incidenza delle risposte "abbastanza importante"}) + (0,5 * \text{incidenza delle risposte "mediamente importante"}) + (0,25 * \text{incidenza delle risposte "poco importante"})$.

2.9.2. *I trasporti in uscita sul mercato nazionale*

I principali gruppi di clienti sul mercato nazionale sono costituiti da grossisti e grandi catene della Gdo, seguiti da piccoli dettaglianti e consumatori finali. Particolarmente orientati al grossista risultano i settori del riso e delle acque minerali, seguiti dalle attività della trasformazione ittica e delle carni bianche, mentre alla Gdo si rivolgono in misura superiore alla media ancora riso e acque minerali, affiancate da pasta, trasformazione ortofrutticola e carni rosse.

Elaborati di carne, panetteria e prodotti da forno mostrano una certa propensione al piccolo dettagliante, mentre il vino evidenzia una maggiore propensione al catering e la trasformazione ortofrutticola all'industria alimentare.

In quasi due casi su tre, il costo del trasporto dei prodotti in uscita sul mercato italiano è a carico dell'azienda (F/D). I trasporti franco/partenza riguardano il rimanente terzo del campione, e sono maggiormente frequenti per l'industria molitoria e mangimistica, per la produzione di olio, per il settore pastario.

I settori che risultano caratterizzati in modo più marcato dalle modalità di trasporto F/D sono quello delle carni bianche, la lavorazione del pesce, la trasformazione ortofrutticola, l'attività dolciaria e l'industria dei prodotti da forno. Non si notano grandi differenze disaggregando i dati in base all'area geografica di ubicazione dell'azienda intervistata.

L'esternalizzazione dei trasporti in uscita sul mercato interno riguarda una percentuale inferiore al 50% del campione, con valori maggiori per le carni rosse, gli elaborati di carne, le conserve ittiche e quelle vegetali, la produzione di olio, il riso e l'industria dolciaria, mentre l'incidenza più contenuta si riscontra in corrispondenza di gelati, panetteria e pasta fresca.

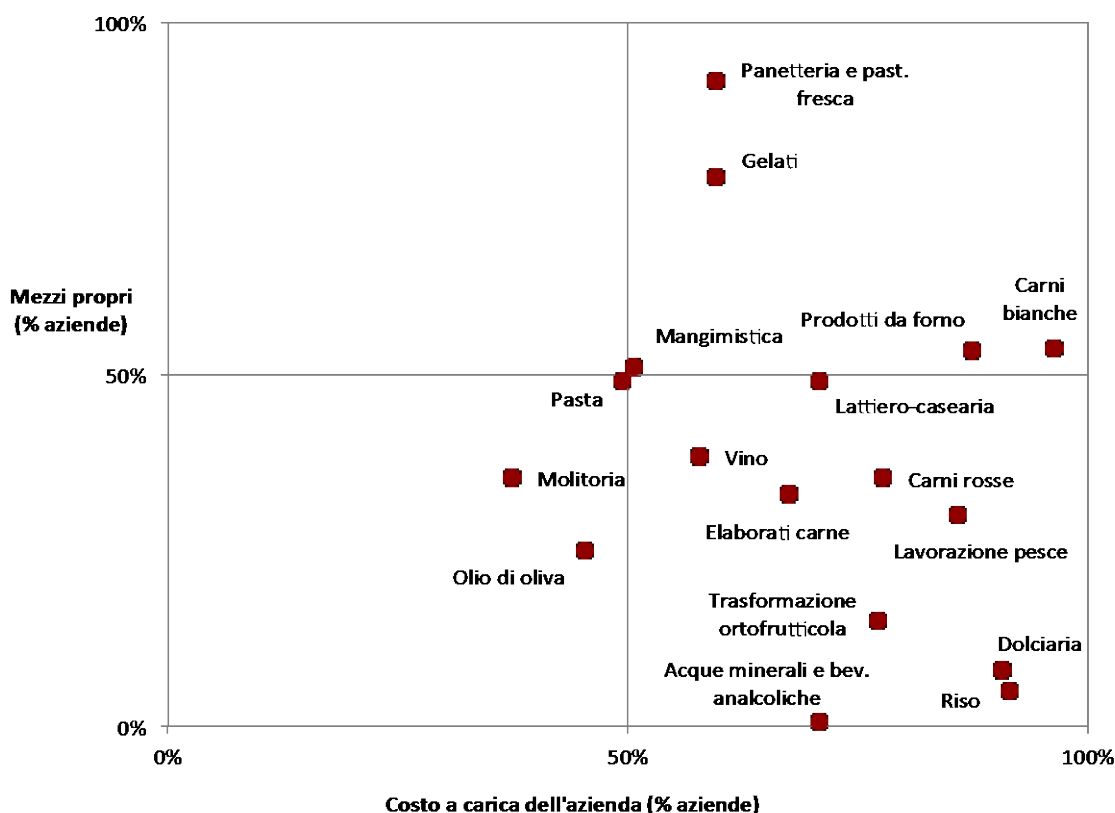
Sembra poi inferiore alla media il ricorso a terzisti da parte delle aziende meridionali.

Una quota di imprese decisamente contenuta sta prendendo in considerazione la possibilità di portare modifiche rispetto alle scelte fino ad ora compiute in riferimento ai trasporti in uscita sul mercato interno.

Incrociando su una mappa di posizionamento la propensione alla modalità franco destino e l'orientamento a svolgere con mezzi aziendali i trasporti in uscita, si osserva una forte concentrazione dei settori in corrispondenza del quadrante identificato da elevata frequenza dei trasporti a carico aziendale e ridotto utilizzo di mezzi propri: in modo più accentuato, questo si verifica per il settore del riso e per la produzione dolciaria.

Qualche settore evidenzia una forte propensione alla modalità franco/destino e una elevata frequenza dell'impiego di mezzi propri. Sono pochi i settori dove i trasporti in uscita, diretti sul territorio nazionale, sono franco/partenza: per esempio, olio di oliva e molitoria.

Figura 2.62 – Posizionamento dei settori dell'industria alimentare per quota di trasporti in uscita in Italia a carico dell'azienda e quota di trasporti svolti con mezzi propri



Fonte: Ismea

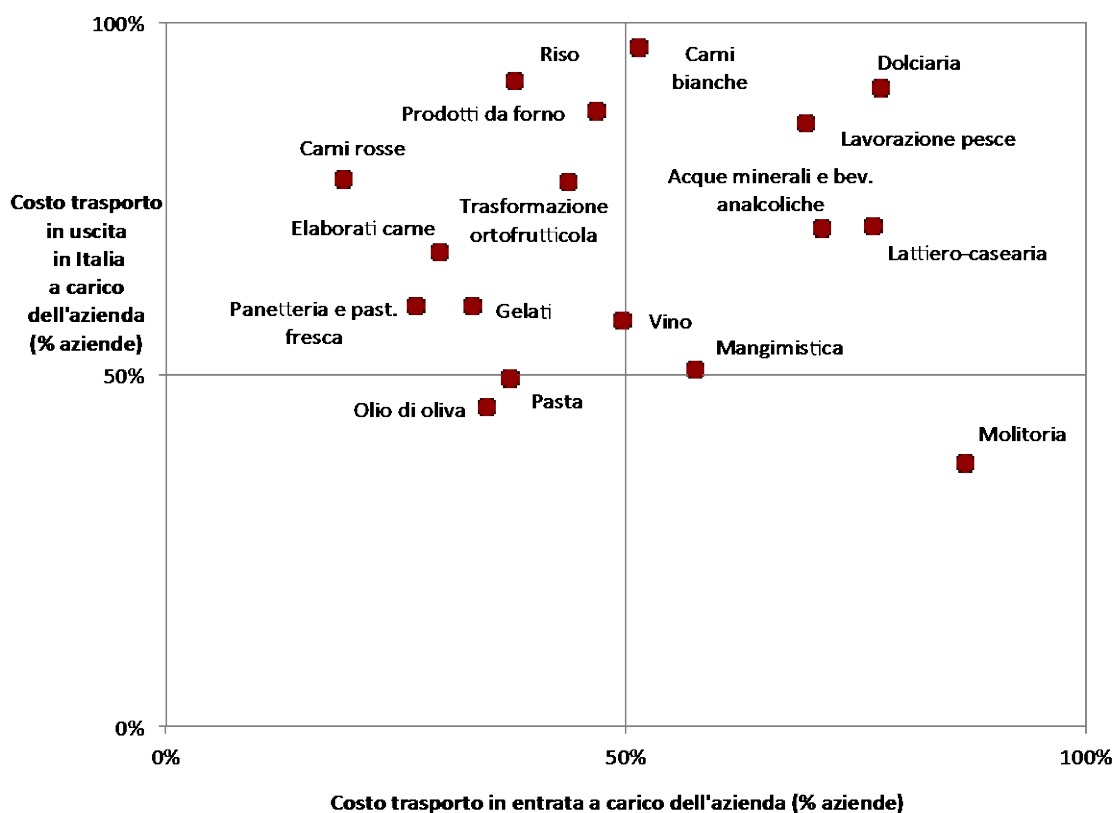
Se si costruisce una mappa con l'importanza quantitativa dei trasporti a carico dell'azienda, su un asse in riferimento ai trasporti in entrata, sull'altro asse relativamente ai trasporti in uscita sul mercato italiano, si nota una tendenziale superiorità della quota di trasporti a carico dell'azienda nel caso dei prodotti in uscita. Ci sono settori dove questa quota è elevata da entrambi i punti di vista (per esempio, lavorazioni ittiche, dolciaria, lattiero-caseario, acque e bevande).

Ci sono invece altri settori per i quali la quota di trasporti a carico dell'azienda è elevata in uscita, ma ridotta per i trasporti in entrata: per esempio, riso, carni rosse, elaborati a base di carne.

I costi dei trasporti in uscita sono giudicati mediamente più importanti, rispetto ai costi dei trasporti in entrata, sul bilancio aziendale. Il ruolo dei costi dei trasporti in uscita è valutato più rilevante in alcuni settori: riso, olio d'oliva, acque minerali e bevande analcoliche. Invece, ci sono attività per le quali questi costi rivestono un ruolo non di primo piano: per esempio, panetteria e pasticceria fresca, carni rosse, vino, mangimistica.

Per area geografica, si nota un'importanza maggiore attribuita a questi trasporti, sotto l'aspetto del costo, da parte delle imprese ubicate nelle regioni nord-occidentali.

Figura 2.63 – Posizionamento dei settori dell'industria alimentare per quota di trasporti in entrata a carico dell'azienda e quota di trasporti in uscita in Italia a carico dell'azienda



Fonte: Ismea

Per quanto riguarda invece la qualità dei trasporti in uscita, sempre sul mercato nazionale, ai fini di ottenere e conservare una buona qualità del prodotto finale, una importanza superiore alla media viene attribuita dalle imprese dei settori del riso, delle acque minerali, della pasta, della trasformazione ittica, dell'industria dolciaria, mentre le aziende della mangimistica, dei prodotti da forno, delle carni rosse ed elaborate, sono meno orientate a riconoscere questo fattore come determinante, nell'ottica della qualità finale.

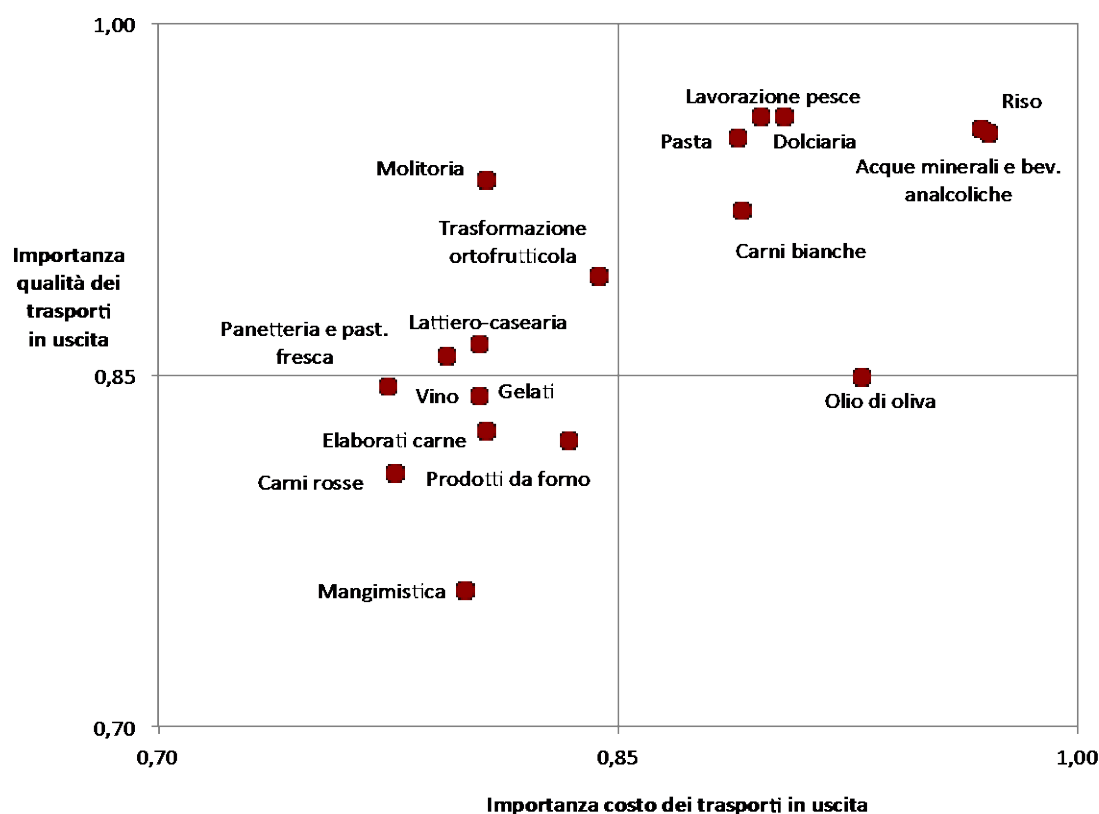
La mappa di posizionamento dei singoli settori a seconda dell'importanza che viene attribuita da un lato al costo, dall'altro alla qualità dei trasporti in uscita sul mercato nazionale, vede l'industria dolciaria, quella del riso e quella delle acque e bevande, caratterizzarsi per un ruolo determinante percepito sia in riferimento ai costi, sia relativamente alla qualità.

Una importanza piuttosto ridotta viene invece attribuita a entrambe le variabili (costo e qualità) da parte degli operatori delle carni rosse e dell'industria mangimistica. L'attività molitoria si distingue dagli altri settori per una importanza ascritta alla qualità dei trasporti superiore alla media del campione, e nel contempo un ruolo dei costi di questi stessi trasporti meno determinante della media campionaria.

La mappa in questione, come si era fatto per i trasporti in entrata, è basata **sull'indicatore sintetico di importanza**, costruito calcolando la media ponderata dei punteggi di importanza attribuiti, con il seguente metodo: $(1 * \text{incidenza delle risposte "molto importante"}) + (0,75 * \text{incidenza delle risposte "importante"})$

incidenza delle risposte “abbastanza importante”) + (0,5 * incidenza delle risposte “mediamente importante”) + (0,25 * incidenza delle risposte “poco importante”).

Figura 2.64 – Posizionamento dei settori dell’industria alimentare per importanza attribuita al costo dei trasporti in uscita e alla loro qualità (indicatore sintetico di importanza, 0-1)



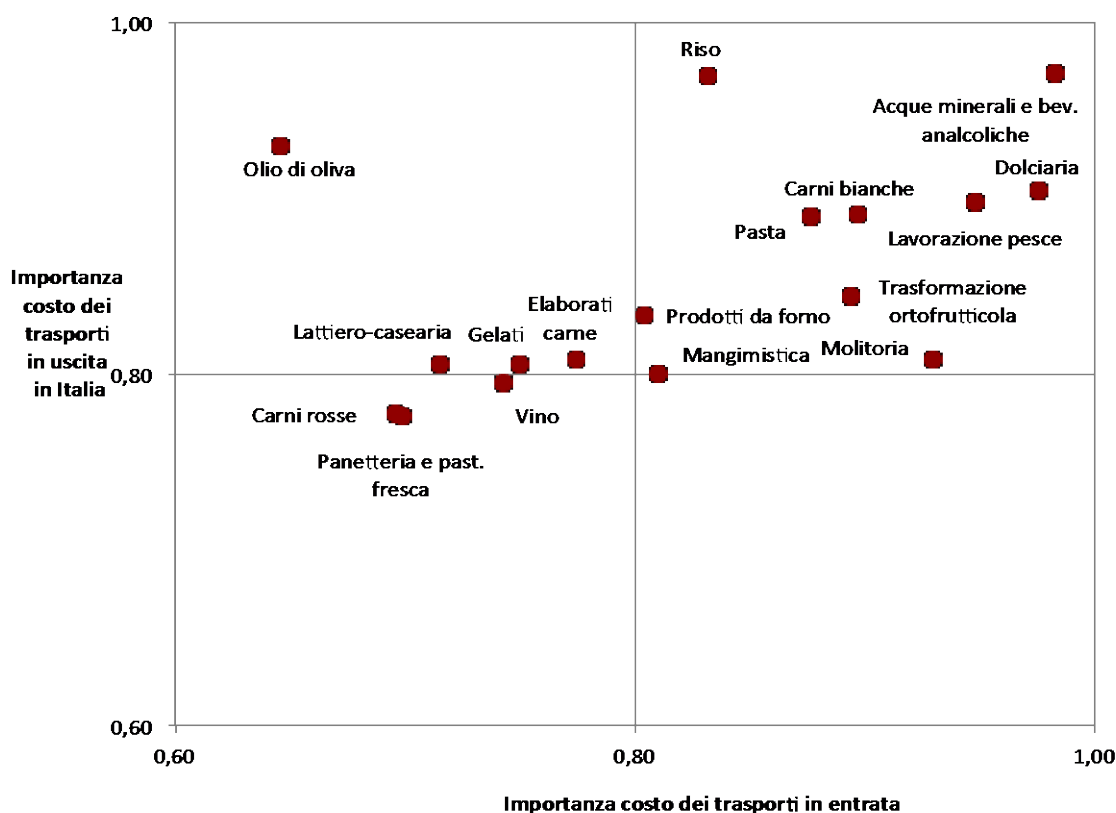
Fonte: Ismea

Confrontando l’importanza attribuita al costo dei trasporti in entrata e al costo dei trasporti in uscita in Italia, si notano alcuni settori (soprattutto acque e bevande, produzione dolciaria e trasformazione ittica) che evidenziano una forte importanza attribuita ai costi di entrambe le tipologie di trasporto.

La situazione opposta si verifica per panetteria e pasticceria fresca, carni rosse e industria lattiero-casearia. L’olio di oliva si distingue dagli altri settori per una decisa superiorità dell’importanza attribuita ai costi dei trasporti in uscita, rispetto a quelli in entrata.

In base alle valutazioni sull’importanza della qualità dei trasporti in entrata e in uscita, i diversi settori considerati sono posizionati su valori elevati per entrambi gli aspetti. Il massimo viene raggiunto in corrispondenza di alcuni settori: dolciario, molitorio, trasformazioni ittiche, riso. Al polo opposto si colloca l’industria mangimistica.

Figura 2.65 – Posizionamento dei settori dell'industria alimentare per importanza attribuita al costo dei trasporti in entrata e al costo dei trasporti in uscita in Italia (indicatore sintetico di importanza, 0-1)



Fonte: Ismea

2.9.3. *I trasporti in uscita per l'export*

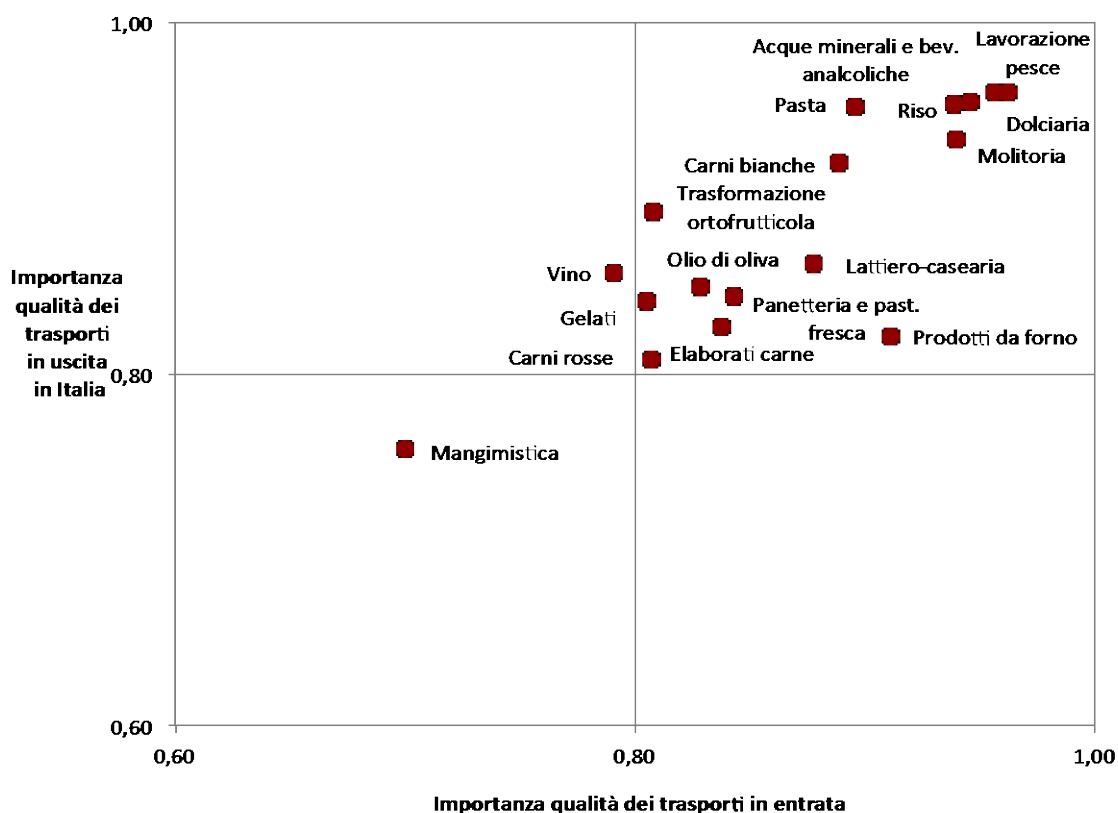
Considerando il campione nel suo complesso, l'incidenza delle esportazioni sul quantitativo totale di vendita si colloca per molte imprese nella classe 0-9% oppure in quella successiva (10-19%). In queste due fasce rientra il 43% delle imprese intervistate.

Grandi catene della Gdo e commercianti/importatori sono le categorie di clienti più frequenti, seguite dall'industria alimentare.

Nel caso dell'export, il costo del trasporto è sempre o prevalentemente a carico del cliente (F/P) per il 62% delle imprese. I trasporti franco/destino sono il restante 38%, e risultano più frequenti in alcuni settori di attività: lavorazione carni, industria lattiero casearia, produzione di riso e settore dolciario.

Al contrario, il sistema franco/partenza vede una diffusione superiore alla media per l'olio di oliva, l'attività molitoria e quella mangimistica, la vinificazione, la produzione pastaria.

Figura 2.66 – Posizionamento dei settori dell'industria alimentare per importanza attribuita alla qualità dei trasporti in entrata e alla qualità dei trasporti in uscita in Italia (indicatore sintetico di importanza, 0-1)



Fonte: Ismea

Quando il trasporto è a carico dell'azienda, molto spesso viene effettuato ricorrendo a operatori logistici. Solo nel 16% dei casi il trasporto avviene con mezzi propri. Questo si verifica in maggior misura per le imprese lattiero-casearie, mentre il contrario avviene per la trasformazione ortofrutticola, la produzione di carni rosse e di elaborati a base di carne, il settore dell'olio di oliva.

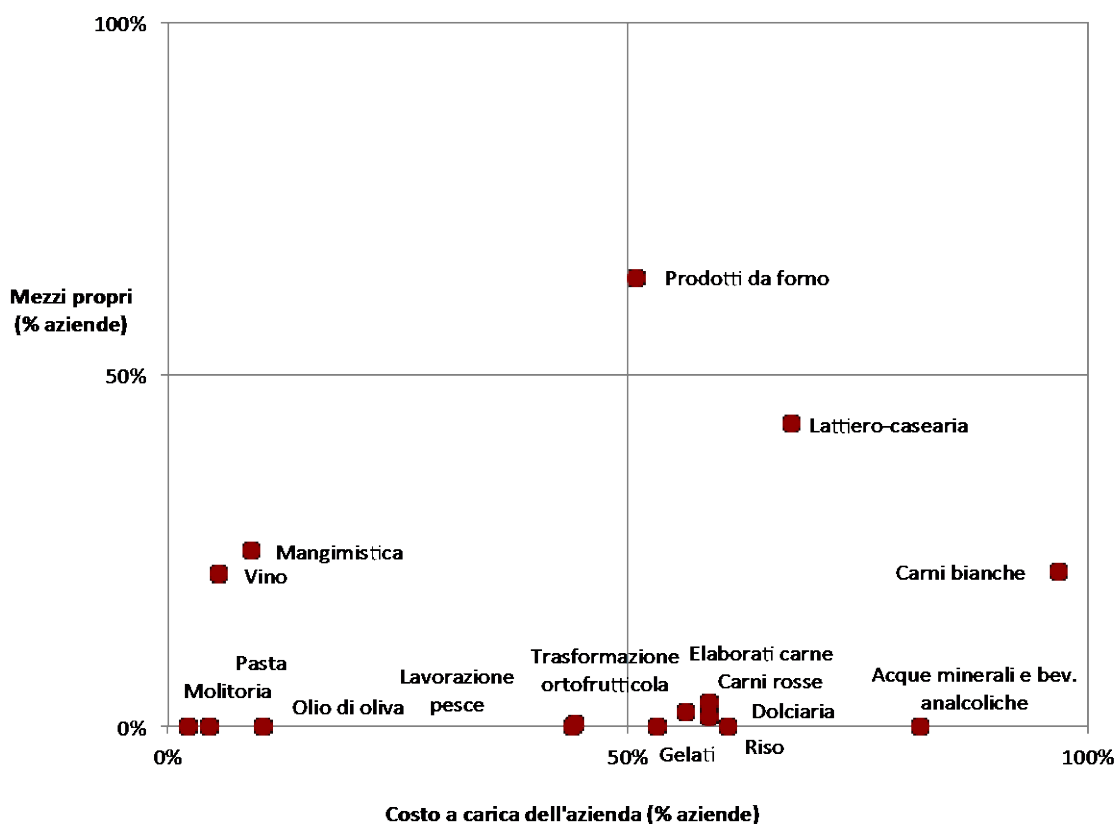
Nessuno, per quanto riguarda i trasporti per l'export, sta ipotizzando soluzioni diverse da quelle fino ad ora adottate.

La figura 2.67 evidenzia la concentrazione di settori, sotto l'aspetto dell'utilizzo dei mezzi di terzi, in corrispondenza di livelli elevati di esternalizzazione.

Per una parte di questi settori, è frequente la soluzione del trasporto franco/destino: soprattutto acque minerali e carni bianche. Per altri, è prevalente il trasporto a carico del cliente (F/P): pasta, olio di oliva, industria molitoria.

Ci sono anche alcuni casi particolari, con forte utilizzo di mezzi propri: trasformazione lattiero-casearia (spesso franco/destino), prodotti da forno (dove il franco/partenza è circa il 50% dei trasporti complessivi).

Figura 2.67 – Posizionamento dei settori dell'industria alimentare per quota di trasporti in uscita per l'export a carico dell'azienda e quota di trasporti svolti con mezzi propri



Fonte: Ismea

2.9.4. *I trasporti tra i diversi stabilimenti*

Un 28% del campione utilizza più di uno stabilimento, considerando ogni tipo di stabilimento (produttivo, di stoccaggio, ecc.); questa quota raggiunge livelli più elevati in alcuni settori, come quello delle carni rosse, degli elaborati di carne, dell'industria molitoria, della produzione di riso, oppure il dolciario e la produzione di acque minerali.

Al contrario, l'utilizzo di un solo stabilimento caratterizza in maggior misura i settori della panetteria e pasticceria fresca, la lavorazione del pesce, l'olio di oliva, i gelati. Partendo dal nord Italia e scendendo al Mezzogiorno, si nota una riduzione della quota di aziende che utilizzano più stabilimenti.

Nell'ambito del sub-campione che ha dichiarato l'impiego di più stabilimenti, il 61% è caratterizzato da trasporti tra i singoli stabilimenti. A questa quota va aggiunto un altro 14% di imprese per le quali si verificano spostamenti inter-stabilimenti, ma solo raramente.

La quota di imprese con trasporti tra i diversi stabilimenti è superiore alla media in alcuni settori, tra cui in primo luogo la trasformazione ortofrutticola.

Nella maggior parte dei casi (55% del totale) questi trasporti vengono realizzati ricorrendo a operatori logistici; nel restante 45% dei casi, si impiegano invece mezzi aziendali. Nessuna, tra le aziende intervistate, sta pensando di cambiare la soluzione adottata.

3. I nuovi temi della gestione logistica agroalimentare

3.1. Il settore italiano della logistica fra difficoltà strutturali e aree di miglioramento da valorizzare

Il settore italiano della logistica in outsourcing, per conto terzi, è sempre più governata dai grandi gruppi logistici mondiali, entrati a partire dagli anni '80 sul mercato nazionale sia con acquisizioni di aziende italiane che con l'allargamento delle attività italiane delle loro filiali (in questo caso di trasporto) presenti nel nostro paese.

In termini generali (oltre l'alimentare), l'avanzata europea è partita dai grandi gruppi postali e ferroviari a capitale pubblico (poste olandesi e tedesche, ferrovie tedesche e belghe) che, in attesa della grande ondata delle privatizzazioni degli anni '80, forti delle loro posizioni dominanti hanno modificato l'intero assetto competitivo del settore attraverso l'acquisizione delle principali aziende competitor private. Nel settore alimentare i fatti non si sono svolti troppo diversamente, anche se il settore resta estremamente frastagliato. Ma la crescita dei grandi gruppi europei è un dato consolidato se si pensa all'importanza di STEF, Kuehne+Nagel, DHL, Maersk, ecc.

La logistica è ancora oggi uno dei pochi settori segnato da forti processi di concentrazione ed è chiaro che l'assenza di una politica industriale italiana nel settore logistico e dei trasporti non migliora uno scenario italiano già difficile. Le imprese italiane hanno, infatti, affrontato con grande ritardo le sfide derivanti dall'internazionalizzazione e sono state oggetto continuo di acquisizione.

I fattori che hanno determinato questo fatto sono noti e ripresi, tra l'altro, dal Piano Nazionale della Logistica 2012-2020 presentato nel luglio 2012:

- le modeste dimensioni medie, organizzative e finanziarie, delle imprese logistiche, e la scarsa lungimiranza rispetto ai mutamenti strutturali in atto nei settori produttivi e alla necessità di uscire dai confini nazionali;
- le modalità di vendita (franco fabbrica) e acquisto (franco destino) adottate dalle imprese produttrici italiane nei rapporti con l'estero che hanno lasciato nelle mani di fornitori esteri (nel caso degli acquisti) e di clienti esteri (nel caso delle vendite) l'organizzazione del trasporto e la scelta del vettore e dell'operatore logistico di riferimento.

3.1.1. *Dal franco fabbrica al franco destino*

Il passaggio dal "franco fabbrica" al "franco destino" è, oltre che uno slogan, un reale obiettivo di crescita e potenziamento del servizio logistico nazionale. In realtà, lo schema dei termini di resa dei trasporti (codici INCOTERMS) è molto più complesso e articolato (c'erano 13 voci distinte negli INCOTERMS 2000, ce ne sono undici, due di meno, nella recente versione degli INCOTERMS 2010) ma è chiaro che lo slogan è molto efficace, posto che il cosiddetto "franco partenza" è totalmente assimilabile al primo INCOTERMS, ossia l'EXW (ex works, franco fabbrica appunto), mentre il cosiddetto "franco destino" è assimilabile (non esiste un parallelismo preciso) ai due termini di resa DAT (*Delivered at terminal*) e DAP (*Delivered at place*), con la merce messa a disposizione del compratore nel luogo convenuto di destinazione

finale e pronta per lo scarico.

In termini concreti la questione è così schematizzabile:

- un fornitore italiano vende merce ad un cliente estero generalmente in modalità franco partenza, ossia sarà il cliente estero che si assumerà l'onere della resa del trasporto, pagando per questo un suo prestatore logistico di fiducia;
- un cliente italiano compra merce da un fornitore estero generalmente in modalità franco destino, ossia sarà il fornitore estero che si assumerà l'onere della resa del trasporto, pagando per questo un suo prestatore logistico di fiducia;
- il fatto che queste due cose vadano insieme è piuttosto comprensibile: la società di trasporto e logistica estera che viene in Italia con merce in export (import italiano), dovrà poi fare un viaggio di ritorno verso il paese di origine e offrirà quindi i propri servizi anche per le merci in import nel suo paese (export italiano) a prezzi più contenuti ed il meccanismo di dipendenza dalla logistica estera in questo modo si autoalimenta.

Il fenomeno qui in ultimo descritto è quello dei cosiddetti “trasportatori ritornisti”, che fanno cioè economie di scala ottimizzando l'equilibrio andata/ritorno. È chiaro che anche i trasportatori italiani lo possono fare (e lo fanno) ma in termini assoluti il peso dei “ritornisti” stranieri è almeno triplo di quello italiani.

È chiaro adesso quanto sia strategico (e difficile) il tema del franco destino e quanto sia urgente per il nostro sistema paese una crescita ed un rafforzamento del settore della logistica. Nel **Piano Nazionale della Logistica 2012-2020** sono stati definiti **tre assi di intervento** strategici per impostare un'efficace politica industriale di sviluppo logistico e che qui si riporta integralmente¹⁴:

- Lo **sviluppo e la qualificazione delle imprese che offrono servizi logistici** e trasportistici e l'adeguamento organizzativo e gestionale di quelle che li richiedono. **L'offerta di servizi logistici** va incentivata per migliorarne la qualità sul piano strutturale, organizzativo, tecnologico e lavorativo; vanno sostenuti gli investimenti per la qualificazione del personale, per l'introduzione di tecnologie ICT e l'adeguamento dei mezzi e degli impianti agli standard operativi, ambientali e energetici; vanno altresì promosse forme di aggregazione e collaborazione e la crescita dimensionale delle imprese. In questo senso, gli attuali incentivi destinati in difesa dell'autotrasporto sono importanti, visto il ruolo del trasporto su strada, e vanno al più presto in prospettiva gradualmente riorientati insieme al rafforzamento degli incentivi al trasferimento modale su ferro e su nave attraverso una politica industriale del settore.
- La **domanda di servizi logistici** va anch'essa qualificata, incentivando la riorganizzazione delle imprese industriali e commerciali e l'aggregazione logistica. Lo strumento dei “contratti di rete” può rappresentare sicuramente una grande opportunità per qualificare la domanda logistica, ma può esserlo anche per l'offerta.
- Un **adeguamento degli standard operativi e funzionali**, sia sul piano strutturale sia su

¹⁴ Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, *Consulta Generale per L'autotrasporto e per la Logistica “Il Piano Nazionale della Logistica 2012-2020”*, pag. 172 e seguenti, 26 luglio 2012.

quello amministrativo, favorendo l'interoperabilità e promuovendo la semplificazione delle procedure amministrative e gestionali. Un rilevante problema nella gestione dei flussi di mobilità delle merci è dato dalle differenze, tuttora esistenti, negli standard operativi e strutturali, che limitano sensibilmente la funzionalità logistica.

3.1.2. ***Le aree di intervento per la razionalizzazione logistica***

A fronte degli obiettivi strategici, il Piano nazionale della logistica identifica anche delle aree di intervento a supporto degli obiettivi, dallo scambio elettronico dei dati alla gestione dei pallet, dalla saturazione dei mezzi alla riduzione dei ritorni a vuoto, fino alla riduzione dei tempi di attesa allo scarico. Vale la pena notare che la maggior parte di queste preoccupazioni sono da tempo al centro dei programmi di rilancio e di rafforzamento della logistica anche e soprattutto per il settore alimentare, ciò a dimostrazione degli scarsi progressi del sistema economico e organizzativo italiano nel suo complesso.

In particolare, le **aree di intervento indicate nel Piano** sono¹⁵:

- **scambio elettronico delle informazioni** (*EDI-Electronic Data Interchange*): con cui condividere lo standard di comunicazione relativamente a ordini, conferme d'ordine, fatture, note di credito, informazioni sui prodotti, modalità e tempi di consegna, ecc. Sviluppo di standard di comunicazione a supporto dei processi logistici condiviso su scala internazionale (GS1, EPC, GLN Registry);
- **interscambio pallet**: attraverso un accordo produttori-GDO, si prevede dopo l'approvazione della Legge 127/2010 la restituzione contestuale di un numero di pallet equivalenti in quantità e qualità ai pallet ricevuti (interscambio immediato). Tuttavia lo scambio può essere posticipato nel tempo, secondo la modalità dell'interscambio differito. In questo caso il soggetto che riceve le merci genera un "buono pallet" (con un formato standard) valido per il ritiro in un secondo momento di una quantità di pallet pari al numero di pallet non interscambiati in diretta. Il trasportatore viene così in possesso di un titolo valido per il ritiro della quantità di pallet indicata, secondo i tempi e le modalità concordate fra le parti. I buoni pallet vengono solitamente emessi dalle aziende della GDO (sia presso i Ce.Di. sia presso i punti vendita) e intestati ai fornitori (aziende di produzione). Anche l'operatore logistico aderente al sistema, e quindi sottoscrittore del relativo accordo quadro, acquisisce pieno titolo a scambiare pallet secondo le regole del sistema e quindi ad essere intestatario di buoni pallet e, di conseguenza, a provvedere al relativo ritiro differito;
- **incremento della saturazione dei mezzi** (multidrop, accorpamento corrieri, piattaforma multi-produttore): attraverso il coordinamento dei momenti di riordino tra punti di consegna vicini anche di insegne diverse, analisi dei punti di partenza effettivi delle merci e aggregazione degli ordini tra i produttori che utilizzano lo stesso corriere (nello stesso giorno e con la stessa data di consegna) o che condividono lo stesso magazzino del 3PL (pertanto grazie all'outsourcing logistico, le consegne accorpate divengono una consegna diretta, con evidenti benefici sia sui costi di trasporto, sia sul livello di servizio, sia in termini di sostenibilità ambientale);

¹⁵ Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, *Consulta Generale per L'autotrasporto e per la Logistica "Il Piano Nazionale della Logistica 2012-2020"*, pag. 174 e seguenti, 26 luglio 2012.

- **riduzione dei ritorni a vuoto** (backloading, database logistico): disponendo della mappa aggiornata dei punti di carico e di scarico, della localizzazione dei magazzini dei 3PL e dei loro transit point, della quantità di flussi e delle frequenze di viaggio è possibile ricercare, sia a livello one-to-one (es. Barilla con Coop, Ferrero con Esselunga) sia a livello one to many e many to many, delle possibili aree di ottimizzazione dei trasporti: ad esempio, utilizzando gli stessi mezzi per la consegna ai Ce.Di. (centri distributivi della GDO) per la consegna ai punti vendita (iper e supermercati); utilizzando i ritorni a vuoto di un produttore per la consegna di un altro produttore o, viceversa, per utilizzare il ritorno di un mezzo in consegna ai punti vendita per il ritiro della merce presso i produttori; in genere i flussi sono strutturalmente sbilanciati, in quasi tutti i Paesi europei, e gli operatori tendono ovviamente a bilanciare i flussi attraverso le piattaforme telematiche, con le quali si punta a creare condizioni operative sostenute anche dalla possibilità di avere un sito certificato per “facilitare” e proibire o regolamentare gli electronic bids/aste elettroniche;
- **riduzione dei tempi di attesa allo scarico** (gestione slot di scarico): in considerazione dell’acuirsi di fenomeni negativi e di pratiche operative deleterie nelle fasi di carico/scarico degli automezzi presso i centri logistici (sia nei Ce.di. della GDO sia nei magazzini delle aziende manifatturiere) con una media di oltre 3 ore di attesa e con punte di oltre 5 ore nei giorni di picco settimanale (giovedì e venerdì), occorre ricercare soluzioni per massimizzare la produttività degli automezzi e ridurre i costi (anche ambientali) connessi con le soste oltre limite: pianificando correttamente i flussi in arrivo e in partenza anche in relazione ai tempi di apertura/chiusura dei magazzini, coordinando e sincronizzando i flussi in arrivo a fronte di vincoli ed opportunità rispetto ai flussi in uscita dai magazzini e diretti verso i punti vendita, definendo delle fasce orarie prestabilite e fisse durante l’arco dell’anno, condividendo le informazioni relative agli “slot di scarico” anche attraverso sistemi informativi aperti (web based) e disponibili a tutti gli attori della catena (produttori, 3PL, vettori). Il metodo utilizzato per affrontare e risolvere questi problemi, spesso connessi a “dettagli operativi” è quello dei “Gruppi di Lavoro paritetici” formati da responsabili delle aziende di produzione, responsabili delle aziende della GDO e operatori logistici, con obiettivi, tempistiche e linee guida operative definiti e condivisi in ottica bottom-up.

Riguardo questa ultima questione, va detto che le regolamentazioni dei tempi di carico e scarico delle merci con l’introduzione di una franchigia di 2 ore ed il riconoscimento del costo orario per i tempi incidenti rappresentano un obiettivo miglioramento dei processi logistici e distributivi.

3.2. Accorciamento dei canali di commercializzazione e processi in atto nella gestione dei flussi della GDO

La distinzione fra canali logistici/distributivi e canali di commercializzazione è già stata precisata nel capitolo 1 (cfr. box 1.2), così come la distinzione fra canale corto e canale lungo, in funzione della numerosità dei soggetti e degli attori coinvolti lungo la supply chain: canale corto, ossia pochi soggetti commerciali se si prende in esame il canale commerciale o pochi passaggi logistici, se invece il riferimento è al canale logistico.

È fondamentale distinguere con grande chiarezza se si sta parlando di canale commerciale o di canale logistico; del resto, un canale commerciale corto (un fornitore e un cliente finale, generalmente è il caso della Gdo) può anche implicare una catena logistica lunga (molti

operatori di trasporto impegnati nello spostamento fisico della merce verso il mercato finale di vendita al consumatore).

L'accorciamento dei canali di commercializzazione è un dato ormai costante nei sistemi agroalimentari europei e l'Italia è l'ultimo dei grandi paesi UE che ha visto accelerare nel tempo questo processo. In tutti i paesi industrializzati, infatti, è in atto da tempo una dinamica che vede la distribuzione moderna guadagnare quote di mercato a discapito del dettaglio tradizionale, cui si lega una tendenza alla crescita delle dimensioni dei punti di vendita.

Dai dati elaborati da Federdistribuzione emerge con chiarezza che a fronte di un volume d'affari di prodotti alimentari (freschi e trasformati) della distribuzione italiana intorno ai 118 miliardi di euro, il peso del canale moderno (iper, super, superette e discount) ha superato nel 2012 il 70%. In termini storici evolutivi è stato il 1996 il cosiddetto "anno del sorpasso", quando la quota del canale moderno ha superato quella del canale tradizionale, sempre considerando il solo settore alimentare.

È bene ricordare che l'anno del sorpasso nei grandi paesi europei è arrivato almeno un decennio prima rispetto all'Italia ed oggi la percentuale del trade moderno si posiziona fra l'80% ed il 90% rispetto al trade tradizionale. La crescita della distribuzione moderna è infatti un processo ormai molto avanzato negli Usa con le grandi catene Wal-Mart, Kroger e Target (tra primi 10 retailer mondiali); è da decenni consolidato anche in Europa soprattutto in paesi quali Francia, Regno Unito e in Germania (che si caratterizza in particolare per una forte presenza del formato discount).

Il fenomeno della distribuzione moderna è partito in Italia con grande ritardo rispetto ai suddetti paesi europei ma si sta velocemente allineando ad essi, grazie ai processi riorganizzativi in atto negli ultimi anni. L'evoluzione della struttura distributiva italiana, in particolare, ha seguito negli anni precisi driver quali:

- processi di acquisizione;
- alleanze strategiche;
- sviluppo di grandi centrali d'acquisto;
- modernizzazione, ampliamento delle reti di vendita e sviluppo del canali Iper e Discount;
- riorganizzazione della rete logistica.

Le centrali d'acquisto (centralizzazione degli acquisti per più catene commerciali, anche concorrenti fra di loro, effettuate per loro conto da una società commerciale istituita ad hoc) sono un fenomeno relativamente recente nel panorama nazionale ma ampiamente sviluppato in Europa. La limitata concentrazione del mercato è, in Italia, in parte compensata dall'elevata concentrazione delle centrali d'acquisto, visto che le prime 5 centrali controllano oltre il 90% del mercato. Nonostante ciò, le strutture del nostro paese non sono ancora in grado di esprimersi al massimo livello di efficienza sia sul piano della flessibilità (non riuscendo razionalizzare i costi gestione e, di conseguenza, non ottimizzando i vantaggi provenienti dalle economie di scala), sia sul piano dei servizi offerti ai propri soci.

Così come accade nel resto d'Europa, anche le centrali italiane dovrebbero svincolarsi dalle attività puramente negoziali e intervenire anche in aree strategiche come quella della logistica (i vantaggi in tal senso sarebbero rilevanti per tutti gli attori coinvolti nel processo produzione, distribuzione e consumo). In definitiva anche le centrali d'acquisto cresceranno nei prossimi

anni, non tanto per dimensione, quanto piuttosto per efficienza (soprattutto nella logistica), stabilità e apertura ai mercati internazionali.

Figura 3.1 - Evoluzione delle quote di mercato dei canali di commercializzazione dei prodotti alimentari (freschi e trasformati, %)



Fonte: ACNielsen, Istat

L'accorciamento del canale commerciale da parte della Gdo si è tradotto nel superamento della fase dell'intermediazione grossista ed oggi gli interlocutori dei buyer e degli uffici acquisti della Gdo sono direttamente gli uffici commerciali delle aziende di produzione (i consorzi o cooperative di secondo grado nel caso dei produttori agricoli).

La razionalizzazione commerciale ha implicato anche una potentissima riorganizzazione logistica. Il modello organizzativo logistico della distribuzione moderna ha infatti previsto la costituzione di grandi centri distributivi (i cosiddetti Ce.Di.) dedicati allo stoccaggio della merce proveniente dai fornitori (direttamente dall'azienda o dal magazzino logistico di loro pertinenza) e da cui partono le consegne ai punti vendita. Gli ingressi sono quindi generalmente "mono-fornitore" mentre le uscite sono "pluri-fornitore" e "multi-drop", ossia con consegne multiple della merce, nei diversi punti vendita inseriti in una determinata rete di consegne. Questo transito quasi obbligato in piattaforma ha di fatto creato un passaggio in più nella catena del canale logistico, con conseguente allungamento del canale logistico. Non deve quindi stupire se per accorciare e razionalizzare i canali commerciali sono stati allungati i canali logistici perché è sull'efficienza complessiva che va posta l'attenzione e indubbiamente la concentrazione massiva delle merci in un unico luogo è condizione necessaria per l'efficienza (cfr. il box 3.1).

I centri di distribuzione hanno il vantaggio di fornire un unico polmone di scorte per la totalità o una parte consistente della rete di vendita, garantendo economie di scala sia nella gestione di magazzino, sia nei costi di trasporto delle merci. Il Ce.Di. quindi trova la sua forza nella capacità di fare massa critica con le provenienze dai fornitori e, successivamente, di ottimizzare le consegne ad una rete “sufficientemente grande” di supermercati e ipermercati, ottimizzando i carichi, i tragitti, il lead-time (tempo di consegna dall’arrivo dell’ordine), i servizi logistici connessi.

Non si tratta quindi di sola “ottimizzazione logistica” ma di vero e proprio “Supply Chain Management”, centrato sulle capacità del Ce.Di. di gestire al meglio l’equilibrio fra le provenienze dei fornitori e gli ordini individuali trasmessi al Ce.Di. dai punti di vendita. Le ricadute sui rapporti con i fornitori sono evidenti, perché la razionalizzazione dei flussi non può prescindere da un attento coordinamento fra clienti e fornitori sui tempi, le forme e le modalità delle consegne.

La ricerca dell’efficienza nella gestione ottimale dei flussi ha implicato anche un rafforzamento dei rapporti tra imprese di produzione (fornitori), quelle di distribuzione (clienti) e prestatori di servizio logistico, anche se la via dell’integrazione funzionale ed organizzativa è ancora lunga da percorrere. Certo è che le caratteristiche tipiche del settore della distribuzione commerciale (basso valore aggiunto relativo, deperibilità nel caso dell’agroalimentare, riduzione spinta degli stock lungo la supply chain) rendono particolarmente strategico il fattore logistico-organizzativo della catena di fornitura. Ciò che giustifica la rapida crescita dell’outsourcing logistico nella gestione logistica del fornitore che, per affrontare le nuove esigenze dei clienti della distribuzione moderna, è incentivato a sviluppare rapporti stretti di partenariato con operatori di servizio logistico che siano in grado di operare lungo tutta la supply chain.

Lo sviluppo e la crescita dei centri di distribuzione (Ce.Di.) è stato tale che, oggi, la maggior parte dei prodotti consegnati nei diversi punti vendita della grande distribuzione transita da questa base logistica. Oggi in media le consegne ad un ipermercato italiano provengono per il 90% da un Ce.Di. e solo per un 10% direttamente dal fornitore. Solo dieci anni fa era esattamente il contrario.

Anche da questo dato si capisce come la realtà italiana sia assai diversa da quelle di altri paesi europei e la riorganizzazione logistica attraverso il transito in piattaforma o a Ce.Di. è partita con molti anni di ritardo. La Francia, prima, e la Gran Bretagna e la Germania, poi, hanno fatto della razionalizzazione dei canali di distribuzione (riduzione dei centri di transito delle merci, aumento delle distanze medie percorse, maggiore attenzione ai trasporti ed alla logistica) la loro principale strategia riorganizzativa per il rilancio competitivo delle attività commerciali fin dai primi anni Ottanta. Il loro sistema distributivo ha registrato i maggiori cambiamenti ed oggi la distribuzione dei prodotti è caratterizzata da una fitta rete di piattaforme di raccolta, spedizione, transito in cross docking e di distribuzione ai punti di vendita, localizzate nelle zone di produzione, centri intermodali, piattaforme logistiche della Gdo o delle società commerciali, mercati terminali all’ingrosso localizzati nei grandi bacini di consumo.

Box 3.1 - La gestione dei flussi attraverso il passaggio in piattaforma

La gestione dei flussi attraverso il passaggio dalle piattaforme logistiche permette significativi guadagni di efficacia e di efficienza, in particolare:

- l'utilizzo generalizzato dei pallet, in modo da ridurre sia i costi unitari della gestione delle rotture di carico, sia il numero delle operazioni di carico e scarico necessarie a tutti i livelli della catena delle attività fra l'officina e il magazzino al dettaglio;

- il trattamento raggruppato degli ordini individuali, che permette di aumentare il volume degli invii consentendo il ricorso a camion più grandi mono o multiprodotto, all'arrivo e alla partenza delle piattaforme. La riduzione del numero di viaggi necessari grazie al raggruppamento degli invii e al trasporto a carico completo porta alla diminuzione dei costi di trasporto, nonostante l'aumento delle distanze medie percorse;
- la riduzione del tempo che intercorre fra il momento della trasmissione dell'ordine e il momento della consegna delle merci ai punti vendita (LEAD TIME);
- lo sviluppo di strategie di post-posizionamento, che permettono cioè di differenziare il più possibile un prodotto, sia in termini di condizionamento e temperatura (nei casi richiesti) sia in termini di marcatura e di etichettatura.

3.2.1. *I processi riorganizzativi in atto nella logistica distributiva delle imprese della Grande Distribuzione Organizzata*

Oggi, i processi riorganizzativi della Gdo sui temi dei centri distributivi sono andati molto avanti soprattutto per alcune imprese leader del settore. La gran parte di essi ruotano intorno alla razionalizzazione dei flussi in entrata nei Ce.Di. (ossia provenienti dai fornitori), al fine di spostare sempre più a monte il “peso” della gestione delle scorte e di trasformare il Ce.Di. sempre di più in una piattaforma di snodo, con un crescente spazio per le attività cosiddette in “cross docking”. Il **cross docking** è il transito veloce dal Ce.Di. di merci che hanno già la loro destinazione finale stabilita, al fine dell'ottimizzazione per destinazione dei carichi in uscita.

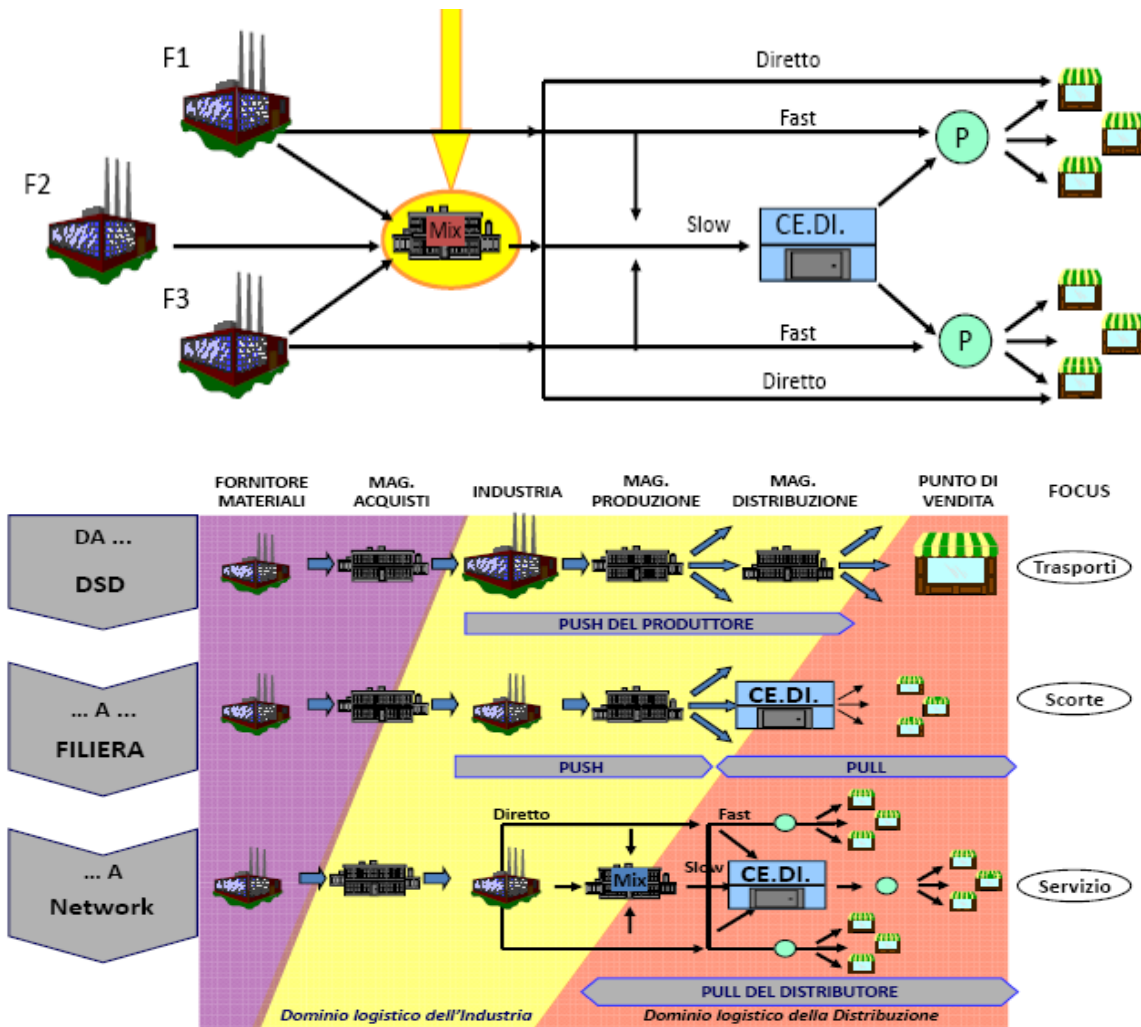
Le principali caratteristiche della riorganizzazione in atto nella distribuzione moderna nel campo della gestione logistica sono principalmente riconducibili alla tendenza di passare da una “logistica PUSH” ad una “logistica PULL”. Da parte della Gdo, infatti, si spingerà sempre di più a far risalire gli stock verso monte, verso il fornitore, con la volontà di far risalire il controllo logistico dei processi da parte del distributore, al fine di togliere spazio (e potere) alla gestione logistica del produttore.

Questa scelta spinge necessariamente il distributore a creare **piattaforme logistiche multifornitore** (facendole gestire naturalmente ad operatori logistici terzi) a monte della catena, spesso in aperto contrasto con le volontà e le attese dei fornitori. Il risultato di questa grande pressione sulla gestione delle scorte porta alla crescita delle attività di transito veloce nelle piattaforme a valle nonché al rafforzamento del ruolo centrale dei Ce.Di. per il controllo (e l'ottimizzazione) dell'intera catena dei costi logistici.

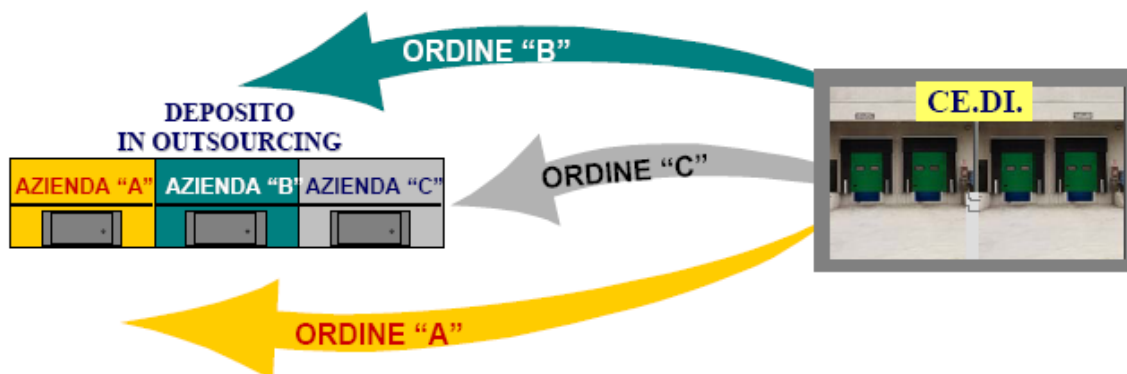
Il futuro va quindi verso la ricerca di efficienza anche fuori dai confini aziendali e la spinta verso i magazzini multifornitore ne è il miglior esempio. Questo percorso di ottimizzazione, se compiuto dalle aziende distributive, può portare alla supply chain benefici molto significativi. Quei benefici, già evidenziati nei progetti ECR del 1995, che non trovarono a suo tempo attuazione per il prevalere, nelle aziende, di logiche fortemente individualistiche.

Questo obiettivo è oggi in Italia molto sentito dalle grandi catene distributive, che con una maggiore razionalizzazione dello stock nei magazzini a monte, si aspettano notevoli benefici, legati alla maggior frequenza di consegna e misurabili in minori costi di trasporto (aumento della saturazione dei mezzi, diminuzione delle attese allo scarico, minori rotture di stock a scaffale, altrimenti dette *out of stock*).

Figura 3.2 - La gestione sinergica dei flussi con deposito/piattaforma multiproduttore genera forti economie e frequenze di rifornimento non conseguibili individualmente



(DSD = direct store delivery, consegna diretta al punto di vendita)



Fonte: G. Cuffaro, Coop Italia

Indubbiamente la sfida dei magazzini multifornitore permetterebbe certamente grandi vantaggi, anche per il solo fatto di riversare in un solo magazzino a monte ordini per fornitori diversi. Ma non si può nascondere il principale effetto strategico che sta sopra questa scelta,

ossia il governo dei flussi, la capacità di governare al meglio l'intera supply chain. Lasciare in mano alla distribuzione moderna questa fondamentale leva strategica e competitiva non è nelle intenzioni dell'industria di produzione, già piuttosto penalizzata dalla crescente forza competitiva della distribuzione moderna, già da tempo in grado di imporre prezzi, servizi, modelli organizzativi.

E poi si dimentica il ruolo centrale dell'operatore logistico, il vero gestore terzo della piattaforma, che deve dimostrare massima capacità gestionale e perfetta conoscenza delle relazioni di supply chain.

Ma la ricerca di efficienza non ha colori, è di tutti, e serve a tutti. Se i vantaggi saranno più o meno equamente ripartibili lungo tutta la supply chain (ed anche al consumatore finale) allora non ci saranno molti motivi per opporsi a nuovi processi riorganizzativi. Esattamente come proponeva la filosofia ECR ormai quindi anni or sono.

3.3. Piattaforme multicliente ed il tema dell'aggregazione logistica

Fare volumi e massa critica per l'ottimizzazione logistica dei flussi è un imperativo per i sistemi economici tutti, dalle imprese delle filiere produttive alle aziende commerciali e distributive. Il tema dell'aggregazione logistica e delle piattaforme multifornitore (o multicliente) diventano quindi un tema centrale per gli anni a venire, più di quanto non lo sia mai stato negli ultimissimi tempi che pure hanno visto la crescita di questa nuova consapevolezza¹⁶.

In termini generali, le **piattaforme multicliente** sono dei veri e propri magazzini logistici che concentrano e centralizzano le scorte di produttori diversi, non necessariamente appartenenti alle stesse categorie merceologiche. In questo modo è in teoria più facile predisporre carichi completi verso la tappa successiva lungo la supply chain (sia essa un'ulteriore piattaforma logistica oppure il cliente finale), o in ogni caso predisporre linee di scarico merci (**modello multidrop**) più efficaci e razionali in termini di costi logistici.

Attraverso lo "strumento" del carico completo si raggiungono diversi obiettivi logistici fondamentali, tutti con evidenti ripercussioni sui costi di gestione: ridurre i costi di trasporto, ridurre i camion circolanti sulle strade, aumentando nel contempo il "livello di servizio", ossia la "qualità" del servizio offerto al cliente.

Far condividere lo stesso mezzo di trasporto a diversi prodotti di fornitori diversi ma che hanno in comune lo stesso cliente (o la stessa rotta di viaggio) è un'operazione di razionalizzazione che può essere svolta solo ed esclusivamente da un operatore logistico, unico in grado di garantire una gestione "terza" e super partes delle merci.

¹⁶ Una considerazione di metodo: si può usare indifferentemente l'espressione "Piattaforma multicliente" oppure "multifornitore", perché i fornitori di un bene, nel momento in cui trasferiscono le loro merci presso una piattaforma logistica, diventano automaticamente clienti del gestore logistico di quella piattaforma. Quindi si dice "multicliente" quando la si vede dal lato del prestatore logistico gestore della piattaforma, e "multifornitore" quando la si guarda dal punto di vista della proprietà della merce. Ovviamente, i "clienti" dell'operatore logistico non sono necessariamente i "produttori" di un bene ma possono essere anche i "grossisti" oppure i "commercianti/rivenditori", come ad esempio la grande distribuzione. Ecco perché si preferisce utilizzare l'espressione "multicliente" perché lascia meno ambiguità.

Si sta infatti parlando di una ottimizzazione essenzialmente logistica che non impatta in alcun modo nelle rispettive strategie e politiche commerciali portate avanti dai diversi fornitori nei confronti di quel medesimo cliente. È una precisazione importante, questa, perché avverte che non possono essere i produttori stessi (alcuni di essi) a svolgere una funzione logistica su merci multiprodotto proprio per la natura stessa di un produttore che non riuscirà mai a gestire la merce altrui con la stessa attenzione che riserverebbe ai propri prodotti. È questa una delle poche certezze sviluppate nell'ambito della logistica.

La piattaforma multicliente deve quindi essere gestita da un operatore logistico di terza parte (3PL nell'accezione internazionale, *third party logistic provider*), ossia quel soggetto che svolge al meglio un servizio logistico (gestione delle scorte, gestione degli ordini, distribuzione fisica al cliente) in nome e per conto di uno o più fornitori, garantendo loro uguale trattamento e rispetto dei segreti industriali e commerciali. Ma se tutto questo è vero, nella pratica occorrono alcuni elementi chiave per la concreta realizzazione della piattaforma multicliente: la partnership logistica e l'aggregazione dell'offerta.

3.3.1. *Il ruolo delle strategie collaborative*

Il settore logistico deve sviluppare **strategie collaborative** per poter essere in grado di gestire una grande piattaforma logistica, sia con i suoi clienti (produttori o distributori) sia, eventualmente, con altri operatori logistici. Con i clienti, perché occorrono modelli organizzativi condivisi per gestire insieme i tempi di consegna, i volumi da trasportare, le giacenze di magazzino, il grado di servizio, ecc. Con altri logistici, perché in molti casi come nel Mezzogiorno d'Italia, la partnership tra trasportatori o logistici è fondamentale per l'aggregazione delle merci.

La collaborazione fra partner è più efficace rispetto ai tradizionali percorsi di fusione e/o acquisizione perché lega le imprese in modo stretto, secondo un accordo prestabilito, senza dover ricorrere alla tradizionale acquisizione aziendale: con un rapporto di collaborazione stretto e ben codificato, due aziende si ritrovano, infatti, più legate e vincolate rispetto, paradossalmente, al controllo societario.

La partnership per condivisione di obiettivi è una soluzione molto operativa, attraverso di essa gli operatori di logistica e trasporto possono lavorare coerentemente insieme per la razionalizzazione dei flussi e la concentrazione delle merci senza doversi preoccupare degli assetti societari.

Va detto che **nella cultura d'impresa italiana non è facile riscontrare una forte e motivata propensione alla partnership per la gestione delle crescenti sfide competitive e l'indagine ISMEA lo conferma** (cfr. il capitolo 2). Eppure tutto ciò non è un fine ma un mezzo per raggiungere il vero obiettivo di razionalizzazione dei flussi, ossia l'aggregazione delle merci in un determinato luogo; solo l'aggregazione, la crescita della massa critica, hanno saputo dare concretezza agli obiettivi di miglioramento di servizio e contenimento dei costi.

3.3.2. *Il tema dell'aggregazione fisica delle merci*

Il tema dell'aggregazione è quindi centrale per tutta la supply chain agroalimentare. Fare volumi e massa critica per i mercati di redistribuzione o finali è certamente difficile ed è il motivo principale per il quale i produttori si rivolgono ai grossisti ed ai distributori, ed è lo stesso motivo per il quale gli operatori del trasporto non riescono a fornire servizi competitivi

in mancanza di grandi volumi da gestire.

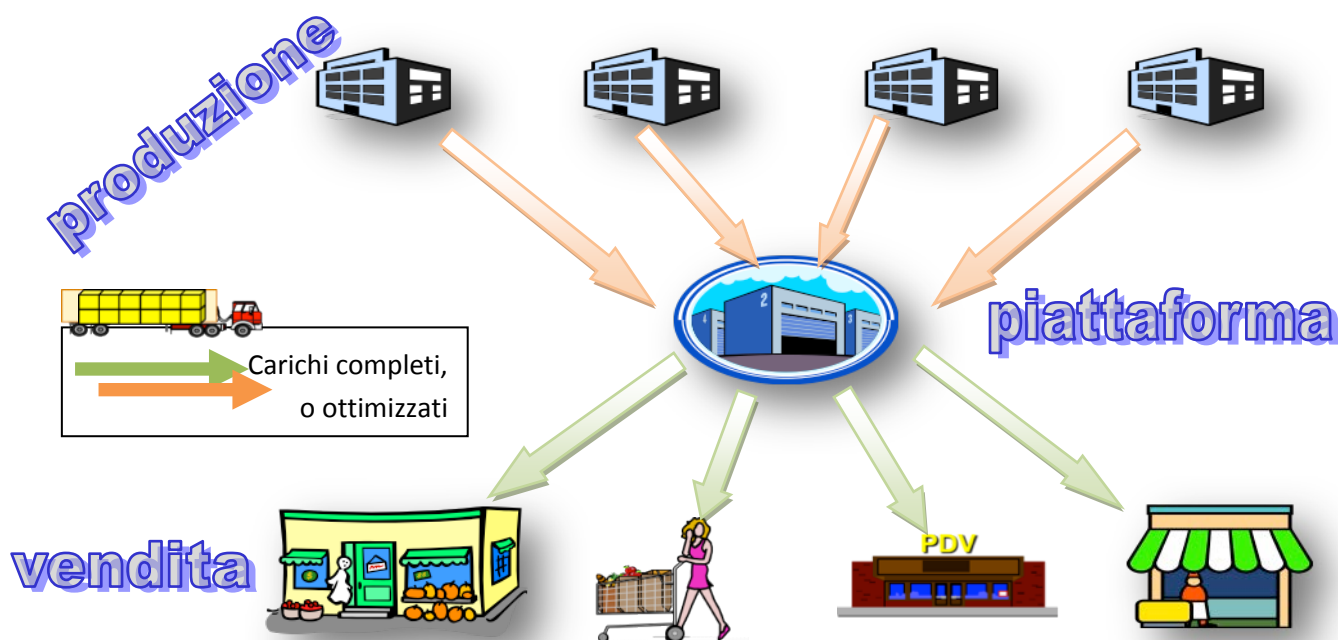
Il problema dell'**aggregazione fisica delle merci** ha fondamentali ripercussioni sulla razionalizzazione della catena distributiva, nella misura in cui impatta il tema del **completamento dei carichi** e quello della **gestione delle piattaforme di redistribuzione** e di rilancio verso i mercati finali. Il trasportatore terzo si assume l'onere dell'organizzazione logistica dei flussi ma è chiaro che deve poter contare su una struttura dell'offerta produttiva la più aggregata possibile.

L'aggregazione va perseguita con grande determinazione per la distribuzione nazionale ed internazionale, dove la competizione globale fra bacini di produzione sempre più extraeuropei e aziende commerciali di dimensioni molto grandi obbliga il settore italiano ad un rafforzamento della propria strategia organizzativa. La chiave di successo commerciale, va riconosciuto, è sempre meno riposta nella "tradizionale" vocazione italiana alla differenziazione qualitativa ed ai prodotti ad alto valore aggiunto, ma piuttosto sarà sempre più riconducibile ad una competizione basata su massificazione, tempi di consegna, ottimizzazione dei carichi, servizi informatici annessi alla gestione dei flussi.

3.3.3. *Modelli di riorganizzazione logistica dei flussi*

Mentre il ricorso alle piattaforme logistiche per la gestione delle merci in scorta è un fatto (e un modello) ormai acquisito da tempo, non altrettanto si può dire nel caso del ricorso a piattaforme per il transito di merci con destinazione finale stabilita. La parcellizzazione degli ordini a valle, le difficoltà a fare massa critica a monte obbligano le merci a transitare in piattaforme di raccolta e rilancio secondo modelli organizzativi che si sono ormai affermati nella logistica distributiva.

Figura 3.3 – Modello base dell'aggregazione logistica in piattaforma



Fonte: Lanini L., Corso di Logistica e SCM, Università Cattolica del Sacro Cuore

È del tutto evidente, infatti, che la possibilità di fare un camion completo in partenza con un'unica destinazione finale per lo scarico della merce rappresenterebbe un vantaggio oggettivo per chi spedisce e riduce sensibilmente il "bisogno" di logistica. La realtà dei fatti, però, conferma la necessità di ricorrere a carichi "misti", sia a monte (diversi fornitori sullo stesso camion) sia a valle (diversi clienti sullo stesso camion). Quando la forte parcellizzazione delle "prese" a monte (**pick**) si accompagna con un'altrettanta marcata parcellizzazione delle "consegne" a valle (**drop**), diventa necessario il passaggio della merce attraverso una piattaforma logistica, sia per la gestione della scorta che per il transito breve delle merci. Il modello base dell'aggregazione logistica in piattaforma di rilancio è rappresentabile nella figura 3.3.

Il ruolo della piattaforma è centrale nella razionalizzazione logistica delle merci, non solo per l'ottimizzazione dei carichi in ingresso ed in uscita ma anche per le grandi implicazioni organizzative: pianificazione dei viaggi e dei tempi, organizzazione commerciale, sviluppo di servizi connessi alla gestione dei flussi. Nella pratica, ciascuno dei carichi provenienti "da monte" (luoghi di produzione, centri di raccolta di produttori o grossisti, ecc.), per essere completo, deve essere composto da consegne a più clienti diversi localizzati in aree e territori distanti (i cosiddetti carichi "**monoprovenienza**" e "**multidestinazione**"). Il transito in piattaforma, con relativo scarico di tutta la merce in entrata dalle diverse provenienze, serve proprio per ricomporre i carichi verso destinazioni omogenee. In questo modo, le merci provenienti da X, Y, Z, con altrettanti camion e tutte con la medesima destinazione, verranno aggregate su un unico camion ad unica destinazione (carico "**multiprovenienza**" e "**monodestinazione**").

Il concetto di concentrazione dell'offerta a monte è strategico soprattutto per l'alimentare ed in particolare per le aree produttive del nostro paese che necessitano di massificare le merci per ottimizzare le consegne. La figura 3.4 ribadisce questo modello organizzativo di concentrazione in un punto (la piattaforma) e di successivo rilancio di merci (pluriprovenienza) verso un unico punto di consegna. La capacità aggregativa della piattaforma è evidente e chiara.

Figura 3.4 – Multiprovenienza e monodestinazione

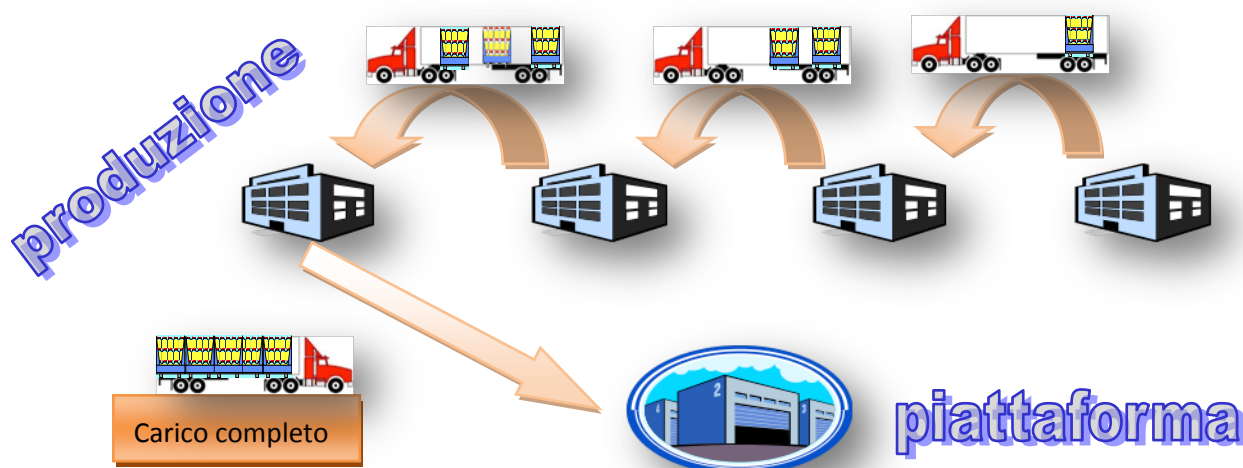


Fonte: Lanini L., Corso di Logistica e SCM, Università Cattolica del Sacro Cuore

In queste soluzioni organizzative c'è certamente una parte importante del mestiere logistico, dato da un mix virtuoso di capacità di pianificazione dei carichi, gestione degli ordini, pianificazione delle consegne, razionalizzazione dei flussi logistici e, conseguentemente, **riduzione dei costi di gestione della supply chain**. In alcuni casi può risultare addirittura difficile ottimizzare il carico da un solo punto di partenza "A" verso la piattaforma ed ecco che la logistica ricorre ad un modello organizzativo che prevede il passaggio da diversi punti di "presa della merce" a monte prima di ottimizzare il carico prima dell'avvio del tragitto verso la piattaforma di concentrazione.

Un **metodo di ottimizzazione delle prese a monte** va sotto il nome di “**multipick**”, quando cioè il trasportatore carica in diversi luoghi prima di recarsi, a carico completo, verso il punto di destino o la piattaforma intermedia. Questo modello si chiama anche “milk run” perché ricorda il giro delle prese del latte negli allevamenti da latte, necessario per il completamento del carico.

Figura 3.5- Il modello milk run (o multipick)



Fonte: Lanini L., Corso di Logistica e SCM, Università Cattolica del Sacro Cuore

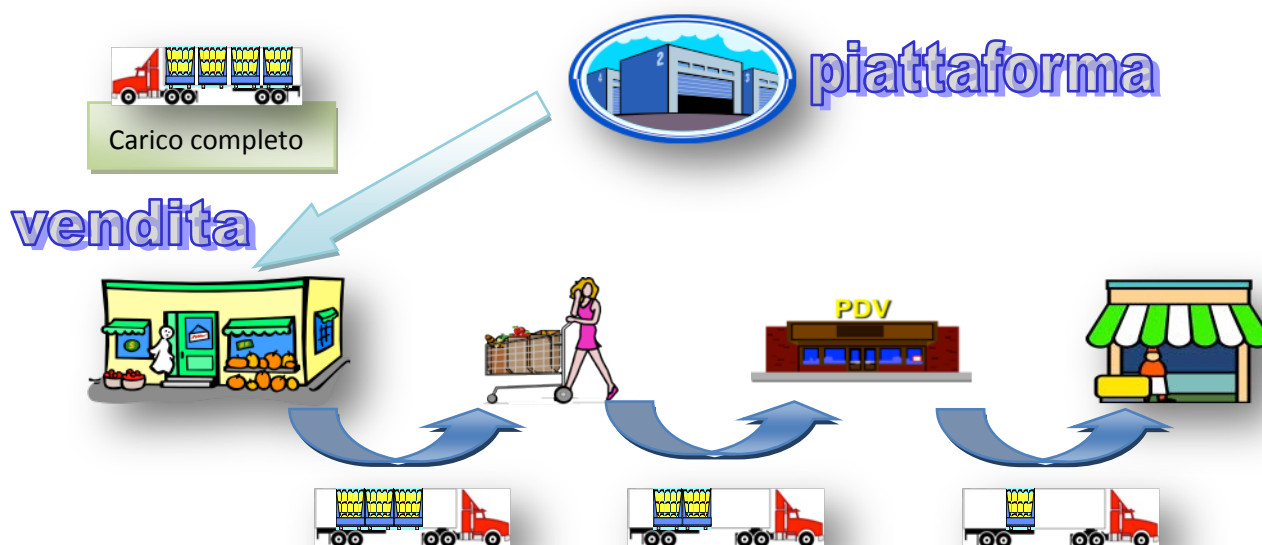
Il modello multipick è certamente molto utilizzato ma è evidente che questo si deve accompagnare ad una corretta pianificazione delle prese in funzione delle consegne e del transito in piattaforma. In questo modo si danno certamente vantaggi significativi alle imprese (minori costi per chi paga il servizio, maggiore efficienza per chi il servizio lo offre). Purtroppo l’ottica solo “trasportistica” di molte imprese non permette lo sfruttamento delle potenzialità offerte dalla gestione logistica.

Considerazioni simili valgono per il sistema “simmetrico” a quello del multipick e che si utilizza per le **consegne multiple**. Ciò avviene quando il camion fa molte consegne (drop) con lo stesso carico, nelle modalità simili al giro di consegna del postino. Questo sistema si chiama **multidrop** ed è anch’esso molto usato nel mondo del trasporto. Valgono le stesse considerazioni fatte sopra: il sistema va integrato con una corretta e accurata gestione logistica della piattaforma, degli ordini, della pianificazione dei viaggi.

Tutti i casi presentati fanno l’ipotesi che sia l’operatore logistico a gestire la piattaforma intermedia, finalizzata a criteri di ottimizzazione logistica delle consegne.

La funzione logistica gioca quindi un ruolo centrale nella razionalizzazione dei flussi e con essa la definizione della **piattaforma multiproduttore** che, gestita in un’ottica logistica, può fornire uno straordinario strumento di razionalizzazione per le filiere produttive italiane.

Figura 3.6 - Il modello multidrop



Fonte: L. Lanini, Corso di Logistica e SCM, Università Cattolica del Sacro Cuore

3.4. Il ruolo strategico del pallet ed i nuovi sistemi di interscambio

Un approfondimento particolare merita il pallet che ha assunto negli anni un ruolo centrale nei sistemi organizzativi delle imprese. Qui di seguito si cerca di darne conto e giustificazione.

3.4.1. La storia e l'evoluzione del pallet

Il pallet è lo strumento che da settanta anni a questa parte ha accompagnato la "rivoluzione logistica", ossia la crescita e lo sviluppo delle attività di movimentazione, stoccaggio e trasporto dei prodotti lungo tutta la supply chain, con un impatto su di essa che è stato paragonato a quello che ha avuto l'invenzione della macchina a vapore per lo sviluppo dell'industria manifatturiera, che segnò l'inizio della "rivoluzione industriale".

Supporto fondamentale allo sbarco alleato di Normandia, dall'immediato dopoguerra, il pallet viene riconvertito ad usi commerciali e, prima negli Stati Uniti e poi in Europa, si conferma sempre di più come l'unità di carico principale nei sistemi di trasporto e stoccaggio delle merci.

In Europa, il pallet di legno è stato riconosciuto a pieno titolo, come strumento funzionale per la movimentazione ed il trasporto delle merci, a partire dal 1946 quando venne costituita la FEFPEB, ossia la Federazione Europea dei Fabbrianti di Pallet di Imballaggi in Legno.

Oggi, nel mondo si producono un miliardo e mezzo di pallet all'anno; l'Italia è uno dei principali paesi produttori in Europa con oltre 70 milioni di pezzi l'anno, la stragrande maggioranza dei quali in legno e, in misura molto minore in plastica, cartone e metallo. L'industria italiana del pallet ha preso avvio con il boom economico (nei primi anni settanta se ne producevano già 10 milioni di unità) ed oggi è una realtà molto articolata, formata da un gran numero di aziende di produzione sparse un po' ovunque nel Paese.

3.4.2. **La tecnica e lo standard**

Il pallet viene impiegato come supporto per la raccolta, l'immagazzinamento, la movimentazione ed il trasporto di merci e di carichi. Tecnicamente, il pallet rientra dell'ambito delle "unità di carico" e viene definito secondo la norma EN-ISO 445 (*"pallets for unit load method of materials handling"*) come qualsiasi piattaforma rigida orizzontale caratterizzata da un'altezza minima compatibile con la movimentazione tramite carrelli transpallet e/o carrelli elevatori a forche o altre attrezzature di movimentazione. Il pallet viene quindi usato come base per assemblare, movimentare, trasportare e immagazzinare materiali - merci o prodotti - che non siano allo stato sfuso.

Oggi si può disporre di una grande varietà di pallet, siano essi costruiti con tavole di legni diversi o con pannello compensato, ma anche fatti di cartone ondulato, materie plastiche, acciaio, alluminio fino ad agglomerati di particelle di legno pressate. La varietà si esprime anche nella struttura, in funzione del loro utilizzo: ecco allora i pallet a due vie e a quattro vie (cioè inforcabili da tutti i lati), reversibili e non reversibili (utilizzabili da entrambi i lati), e molti altri ancora. Poi si possono distinguere in funzione della loro qualità ed ecco che quelli più robusti sono multiuso e quindi "a rendere" mentre ne esistono anche monouso, quindi "a perdere" che di conseguenza sono meno resistenti e meno pregiati.

Il tema principale che si è sviluppato nell'ambito dei pallet è senz'altro quello che dell'esigenza di standardizzazione, la cui definizione ha caratterizzato il dibattito industriale degli ultimi trenta anni. Emblematico è stato il caso dell'industria chimica europea che all'inizio degli anni 90 ha deciso di utilizzare un sistema di nove pallet standardizzati, denominati "pallet CP" (*Chemical Pallet*), in sostituzione delle centinaia di pallet diversi in uso fino a quel momento nel settore.

Ma la rivoluzione più significativa nel campo della standardizzazione è stata senza dubbio quella voluta da tutta l'industria europea dei beni di largo consumo - e quindi imposta a tutti i loro fornitori globali - che ha portato all'affermazione in Europa del pallet con dimensioni 800x1200 mm. Anche in questo caso, con la standardizzazione sono praticamente spariti dalla circolazione i pallet non standard, riconducibili a centinaia di misure alternative definite di volta in volta negli anni dalle singole imprese fornitrici.

La misura 800x1200 mm ha il grande vantaggio che ottimizza al meglio la saturazione dei camion europei, che hanno larghezza utile di circa 244 cm e che permettono quindi di posizionare al loro interno sia due pallet nel senso della larghezza (120 cm per 2 pallet, ossia 240 cm) sia tre pallet nel senso della lunghezza (80 cm per 3 pallet, ossia ancora 240 cm).

Queste misure di pallet sono state inizialmente adottate (negli anni '50) da 19 reti ferroviarie europee che ne hanno definito le caratteristiche costruttive e le prestazioni attraverso un rigoroso capitolato (UIC 435-2) ed hanno introdotto la sigla EUR che doveva essere obbligatoriamente apposta su ognuno di questi "pallet di legno piatto, a quattro vie, riutilizzabile". Nel corso degli anni '90 è stato costituito il marchio EPAL che di fatto incorpora la responsabilità del marchio EUR e l'applicazione del regolamento relativo e che nasce per potenziare al massimo il libero scambio di pallet, sia in Europa che nel Mondo. L'Italia è entrata nel sistema "EUR-EPAL" nel 1999.

Si afferma così il concetto di "pallet a rendere", ossia utilizzabili moltissime volte in un ciclo di vita del pallet di 5-7 anni, in sostituzione dei "pallet a perdere", di qualità nettamente inferiore e quindi utilizzabili al contrario pochissime volte.

Il pallet 800x1200 mm, con le stesse caratteristiche dell'EPAL, è diventato standard europeo nel 2003 attraverso la norma EN 13698 (*"Pallet construction specification for 800X1200 mm flat wooden pallets"*).

3.4.3. **Pallet e sostenibilità: riutilizzo logistico e riciclo**

Negli ultimi 15 anni il pallet di legno standard 800x1200 mm ha registrato una fortissima evoluzione per le seguenti motivazioni:

- l'affermazione del sistema EPAL, inteso come pallet di scambio 800x1200 mm, adottato dalle grandi marche di beni di consumo e dalle catene di distribuzione dell'intera Unione Europea (Epal ha elaborato anche la misura standard 1000x1200 mm, molto vicino allo standard ISO 6780 del 40x48 molto usato negli Stati Uniti);
- lo sviluppo del sistema di noleggio dei pallet e della gestione dei parchi pallet a cura delle imprese di outsourcing logistico;
- la crescita dell'interscambio pallet e del noleggio ha trascinato il settore della riparazione dei pallet, che ha garantito così l'efficienza del pallet lungo tutto il suo ciclo di vita e, conseguentemente, il contenimento dei costi logistici.

Le imprese cominciano quindi a utilizzare sempre di più pallet a rendere (multiuso) ed introducono nelle procedure aziendali una specifica gestione economica del pallet legata al costo unitario per singolo impiego, secondo due modalità che sono diventate largamente dominanti nel sistema: il "noleggio" e lo "scambio alla pari". Oggi i pallet "muovono il mondo" di fatto secondo queste due alternative:

- **interscambio alla pari:** l'impresa mittente della merce resta proprietaria dei pallet Epal in consegna e non li mette in fattura all'azienda, che si impegna a restituire i pallet vuoti o a reintegrare quelli persi. In generale, al momento della consegna della merce presso il destinatario, viene recuperato un numero di pallet vuoti equivalenti a quelli depositati, oppure vengono fatti dei recuperi aggregati, aspettando cioè di avere un numero sufficiente di pallet vuoti da ritirare, in modo da saturare il camion di ritorno. Una procedura alternativa è quella del pagamento periodico di buoni pallet da parte del cliente (saldo del debito/credito di pallet con i mittenti);
- **noleggio di pallet:** una società di noleggio mette a disposizione presso il mittente un numero di pallet corrispondente alla sua necessità. Quest'ultimo spedisce ai propri clienti la merce palletizzata comunicando le località di consegna al noleggiatore, che si incarica del loro recupero, nonché delle necessarie riparazioni e sostituzioni, per poi rimetterli in circolazione. L'azienda produttrice ha quindi il grande vantaggio di ordinare al noleggiatore la giusta quantità di pallet di volta in volta necessaria senza dover fare investimenti fissi di acquisto pallet né sostenere le spese di gestione del proprio parco pallet.

L'interscambio alla pari trova la sua forza nella garanzia di poter disporre di uno standard e di un sistema di controllo e di riparazione, a cui corrisponde una fitta rete di aziende produttrici e riparatrici. Solo in questo modo si è potuto consolidare un sistema di *pooling* aperto a livello internazionale. Le aziende italiane omologate EPAL sono oggi circa 50 per la produzione di pallet a marchio EUR-EPAL (se ne producono 10 milioni l'anno) e 130 per la loro riparazione autorizzata. Il parco pallet EUR-EPAL circolante in Italia è stimato oggi in circa 50 milioni di

unità, in grado di generare circa 200 milioni di cicli distributivi ogni anno. Il pallet Epal è chiamato anche “pallet bianco” perché la distinzione fra pallet è sempre di più basata sul colore.

Il sistema del noleggio è più recente ma offre un grande potenziale di risparmio, certamente in termini di gestione ambientale: minori scarti di imballaggio, minori costi di movimentazione e di smaltimento, più efficiente gestione delle riparazioni e dei riutilizzi, minori costi fissi, minori spazi di piazzale necessari. Il meccanismo del noleggio è centrato sul “noleggiatore” che dispone di un parco pallet di proprietà che gestisce direttamente negli aspetti di manutenzione e reintegro. Il principale operatore italiano è CHEP Italia (Commonwealth Handling Equipment Pool, gruppo Brambles, multinazionale australiana) che opera nel nostro paese dal 1991. I pallet CHEP sono di colore blu ed ogni anno in Italia ne vengono movimentati circa 9 milioni di unità (in Europa si stimano 55 milioni di movimentazioni/anno di “pallet blu”).

Esistono anche i “pallet rossi”, quelli della francese LPR (La Palette Rouge), in pieno rilancio anche in Italia dopo anni di assenza, principalmente a seguito della sua acquisizione da parte di Euro Pool System (EPS). LPR è seconda in Europa dopo CHEP, con 40 milioni di pallet/anno movimentati. LPR è stata leader in Europa del sistema di “gestione del pallet” in alternativa al “noleggio”, laddove la differenza principale fra le due tipologie è legata al titolo di proprietà dei pallet: al contrario del noleggiatore, il gestore dei pallet non è proprietario dei pallet che movimenta in nome e per conto dei clienti.

Prima di arrivare ai “pallet verdi”, la citata acquisizione di LPR da parte di EPS merita un approfondimento. La società olandese EPS-Euro Pool System è il maggior fornitore di servizi logistici nel settore europeo degli imballaggi riutilizzabili, 128 milioni di cassette blu e verdi pieghevoli con le quali realizza oltre 600 milioni di rotazioni all'anno. Con questa acquisizione, essa segna (pesantemente) il suo ingresso nel settore del noleggio pallet, a dimostrazione del grande interesse prospettico per questa attività.

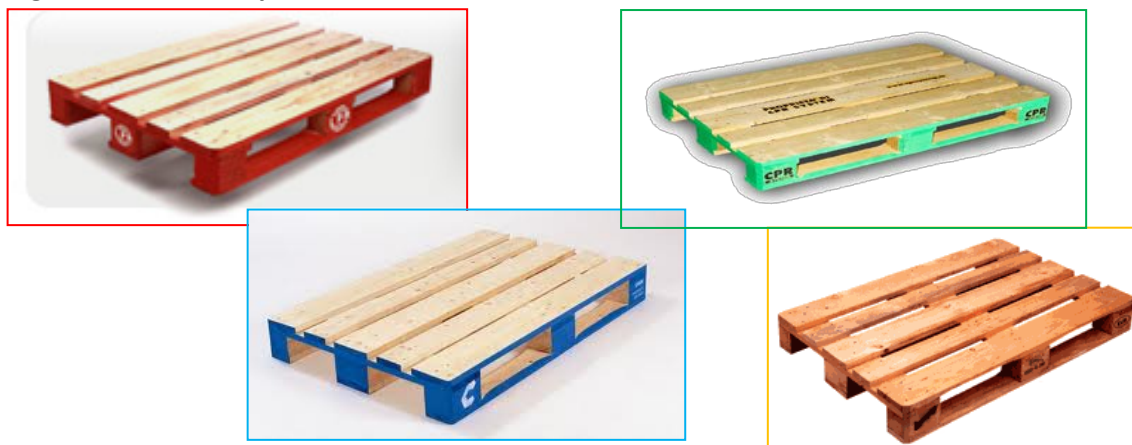
I “pallet verdi”, infine, sono gli ultimi arrivati sul mercato italiano, introdotti da poco (anno 2010) da CPR System, azienda leader in Italia nel noleggio delle cassette ripiegabili e riutilizzabili (a “sponde abbattibili”), con 113 milioni di movimentazioni annue a fronte di 13,5 milioni di unità possedute. In soli due anni di utilizzazione il pallet verde è arrivato a oltre 4 milioni di movimentazioni annue, quasi tutte nel settore ortofrutta. La crescente concorrenza fra EPS e CPR, sia sulle cassette che, ora, anche sui pallet, è di tutta evidenza, in un mercato di riferimento, quello del noleggio, in crescita.

Il caso CPR è particolarmente interessante perché si struttura come cooperativa (reinverte gli utili nel sistema quindi) e si consolida in un settore specifico, quello dell'ortofrutta fresca. Fra i circa mille soci ci sono 800 produttori ma anche la quasi totalità delle catene distributive ed un numero importante di trasportatori e operatori logistici. Il sistema si basa sull'acquisto delle cassette da parte dei soci produttori e sulla loro cessione in comodato d'uso ai soci distributori, nonché su un costo di gestione trasparente, elaborato in relazione alle reali movimentazioni effettuate ed ai servizi resi. La manutenzione e la disinfezione sono a cura di CPR System e sono effettuate presso i suoi 14 “Centri Logistici” localizzati in tutta Italia.

Noleggio e interscambio sono, alla luce dei fatti, le soluzioni di razionalizzazione più interessanti sviluppate in Europa e nel Mondo in questi ultimi anni. Hanno certamente una forte connotazione ambientale ma rispondono anche alle esigenze di efficienza delle tre “famiglie” di imprese: i produttori (fornitori di beni), i distributori (i clienti di beni) e i prestatori di servizi logistici. Certo, un approfondimento su questi temi calato nei processi commerciali e logistici attuali metterebbe in risalto una serie di forti criticità, peraltro quotidianamente

esprese dagli attori della supply chain. Non è infatti difficile da immaginare che la gestione in parallelo delle diverse “famiglie” di pallet (Epal, rosso, blu, verde) portino alla “moltiplicazione” delle attività, sia amministrative che logistiche. Ad oggi è questo il prezzo ancora da pagare nella supply chain ma sono evidenti i margini di miglioramento e di razionalizzazione, sarà questa la sfida per gli immediati anni a venire.

Figura 3.7 – I diversi pallet in circolazione



Fonte: Lanini L., Corso di Logistica e SCM, Università Cattolica del Sacro Cuore

4. L'agroalimentare e la sfida logistica: conclusioni e raccomandazioni per il sistema e per le policies

Il lavoro dell'ISMEA ha riguardato un'ampia indagine sul campo sui temi della logistica e dei trasporti, accompagnata da una riflessione sulle principali tendenze in atto e sulle sfide che la logistica impone al sistema delle imprese. In questa parte conclusiva si delineano le linee generali di questa evoluzione, si riprendono i principali risultati emersi dall'indagine e si formulano alcune raccomandazioni per il sistema delle imprese e per le policies.

4.1. Il sistema agroalimentare italiano deve governare la sfida logistica

I dati sull'efficienza italiana delle infrastrutture e della logistica sono impietosi e nel **capitolo 1** sono stati ben evidenziati i giudizi assai negativi riscontrabili sia nell'ultimo rapporto del World Economic Forum (Global Competitiveness Report 2013-14) sia nell'indicatore di efficienza logistica elaborato periodicamente dalla Banca Mondiale.

I pessimi dati "macro" infrastrutturali si accompagnano con una fotografia del settore italiano dei trasporti piena di luci ed ombre, fortemente squilibrato verso il trasporto su gomma, ancora dominato da piccole imprese ma fortemente segnato dalla crisi di questi ultimi anni.

In un quadro di grandi difficoltà di pianificazione e di visione, eppure il nostro paese mostra alcuni importanti segni di vitalità in imprese logistiche e dei trasporti che operano a livelli di eccellenza in Europa e nel Mondo, a riprova del fatto che un cambio di passo nelle politiche di sostegno alla logistica migliorerebbe di molto il quadro competitivo generale.

Nel caso più specifico dell'agroalimentare, i ritardi "storici" del settore alimentare per alcuni comparti e per alcune aree del paese si sommano alle già citate problematiche infrastrutturali e l'indagine sul campo ha messo in chiara evidenza tutto ciò.

Il settore agroalimentare è stato interessato negli ultimi anni da profondi cambiamenti, sia interni alle imprese sia nello scenario competitivo. Da un lato, crescita delle aggregazioni e delle partnership, maggiore managerialità complessiva, crescente focalizzazione al mercato; dall'altro una competizione globale molto più spinta, con forte pressione sui prezzi di vendita e crescita esponenziale dei servizi commerciali richiesti, accompagnati da richieste crescenti di nuovi e sempre più elevati standard qualitativi.

Tali cambiamenti ne hanno modificato l'assetto organizzativo e la struttura competitiva, ma anche il rapporto con il territorio di appartenenza e con i grandi bacini produttivi mondiali, le relazioni verticali a monte (produzione) e a valle (distribuzione moderna e mercati internazionali). La rintracciabilità, la differenziazione di gamma, la normalizzazione e standardizzazione (per i prodotti ortofrutticoli), il controllo qualità e le certificazioni internazionali sono ormai pratiche costanti e quotidiane del sistema agroalimentare tutto.

Il controllo e la razionalizzazione della funzione logistica hanno assunto negli ultimi anni un ruolo strategico anche per l'intero sistema agroalimentare e per i prodotti deperibili in particolare. Per essi, infatti, la logistica è qualcosa di più del semplice trasferimento di una merce da un luogo ad un altro del territorio, ma rappresenta l'insieme di tutte quelle tecniche

e funzioni organizzative – concentrazione dell’offerta in piattaforma, stoccaggio, rottura e manipolazione del carico, tecniche di magazzinaggio, preparazione degli ordini, gestione della catena del freddo, ecc. – che sono lo strumento essenziale per garantire la consegna del prodotto al cliente nei modi, nei tempi e ai costi desiderati da quest’ultimo.

La logistica agroalimentare è caratterizzata, è stato ricordato nel capitolo 1, da forti specificità che si manifestano in tutti gli anelli della supply chain. Esse sono riconducibili alla natura dei prodotti (freschi, secchi e surgelati), alla complessità delle catene produttive e di trasformazione, alla crescente globalizzazione e internazionalizzazione dei mercati, sia di approvvigionamento che di sbocco (con distanze crescenti fra bacini produttivi e aree di consumo), alla grandissima articolazione dei canali di vendita, che per i prodotti agroalimentari si estendono dall’ambulante all’e-commerce, passando per la grande distribuzione e l’ho.re.ca. All’interno della supply chain, le scelte organizzative ed i modelli di business sono poi pesantemente condizionati dai difficili equilibri nei rapporti di forza fra produttori (dall’azienda agricola di radicchio trevigiano alla Barilla) e clienti (dal grossista di mercato alle centrali di acquisto della Gdo).

I prodotti freschi deperibili sono la vera cartina al tornasole di queste tendenze in atto e per essi la logistica è lo strumento irrinunciabile di controllo della variabile principale della loro azione economica: il fattore “tempo”. Per questi prodotti, i “tempi commerciali” devono tener conto dei “tempi biologici” dell’agricoltura ma non possono prescindere dai “tempi logistici”: “tempi di consegna” delle merci, quindi, ma anche “mantenimento delle condizioni di qualità delle merci alla consegna”.

L’offerta di servizi logistici dedicati è in forte evoluzione in questi ultimi anni ma restano forti criticità nell’ampiezza di servizi logistici offerti al settore agroalimentare. Mentre, infatti, crescono i grandi gruppi nazionali e internazionali di offerta logistica, la frammentazione dell’autotrasporto condiziona pesantemente il trasporto primario e in generale le tratte sud-nord del paese.

Il grande tema attuale della razionalizzazione delle scorte lungo le fasi a valle della supply chain ha enormi ripercussioni sugli attori, sia nel groupage che nelle attività di cross docking, tanto che si pone con forza la questione centrale della gestione in forma multicliente/multifornitore delle piattaforme logistiche.

Se la rintracciabilità, il tracking&tracing e la gestione spinta dell’ICT sono temi “maturi” (al netto di ritardi e difficoltà che persistono), i temi “nuovi” della sostenibilità e dell’intermodalità segnano invece il passo e offrono quindi lo spunto per i progressi futuri da imporre al sistema. L’intermodalità terrestre, in particolare, è condizionata dai potenti vincoli organizzativi dei flussi (lead time strettissimi) oltretutto dai noti ritardi infrastrutturali. E la difficoltà di aggregazione dell’offerta a monte per fare massa critica ai fini del trasporto rimane il vero nodo delle regioni meridionali d’Italia nelle relazioni verso nord e in export.

L’impatto del costo della logistica sulle supply chain agroalimentari è molto variabile, in funzione del valore e del tipo di prodotto, del valore aggiunto di servizi in esso incorporato, della lunghezza dei canali commerciali e logistici. Un dato medio per l’industria alimentare italiana si aggira intorno al 10% del fatturato, con punte di più del doppio per il settore ortofrutticolo, mentre considerando il prezzo medio di vendita al consumatore l’incidenza della logistica “estesa” vale fino a un terzo del valore del venduto.

Del resto, anche le indagini e gli approfondimenti di questi ultimi anni confermano che l’incidenza dei costi logistici nelle filiere agroalimentari è segnata da grande variabilità, non

solo in funzione delle filiere prodotto (l'incidenza è naturalmente maggiore nei prodotti a più basso prezzo unitario) o della distanza fra paesi di origine e di destinazione, ma soprattutto tra catene logistiche/canali commerciali corti e catene logistiche/canali commerciali lunghi. Il numero di "passaggi" commerciali e logistici fra un operatore e l'altro (sia esso un intermediario commerciale o un operatore logistico) incide in modo forte e diretto sull'aumento dei costi logistici complessivi. Anche per questo l'accorciamento dei canali di commercializzazione e di distribuzione fisica dei prodotti deve diventare una priorità assoluta per l'efficienza dei sistemi agroalimentari.

L'incidenza del costo del trasporto è crescente negli ultimi anni e supera in genere quella della sola logistica (dalla gestione del magazzino alle attività di condizionamento e packaging dei prodotti). Questa è una costante legata alla crescita dei costi del carburante ma anche alle difficoltà di fare massa critica e saturazione dei carichi nella gestione dei flussi delle merci.

La complessità dei processi distribuiti così come è stata sopra menzionata porta quindi a identificare diversi ambiti di miglioramento: sicuramente sia nel trasporto primario (flussi di scorte) con la saturazione dei carichi, sia nel trasporto secondario (verso il punto vendita) con l'ottimizzazione dei tempi e dei percorsi. Poi, certamente, anche nella gestione degli ordini del cliente, sempre più parcellizzati (più frequenze per meno volumi medi consegnati) e forzati sul piano dei tempi di consegna (lead time) e sulla pianificazione dei viaggi.

In tutto questo, il miglioramento/rafforzamento delle relazioni clienti/fornitori, il ricorso ad avanzate tecnologie di gestione delle informazioni, la crescita manageriale e tecnica delle professionalità rappresentano certamente le piste migliori da seguire sulla via della razionalizzazione dei processi e, con essa, della riduzione dei costi lungo tutta la supply chain.

4.2. I principali risultati dell'indagine ISMEA sul campo

L'indagine diretta realizzata da ISMEA su un campione di 240 imprese agroalimentari appartenenti a sei diverse filiere produttive (kiwi, agrumi, Parmigiano Reggiano, Prosciutto crudo di Parma, olio extravergine di oliva, vino) ha evidenziato alcune problematiche legate alla logistica, ai trasporti ed alle infrastrutture che si traducono in un gap competitivo sia in Italia che all'estero. Il **capitolo 2** ha riportato in dettaglio i risultati dell'indagine ISMEA che di seguito si riprendono in forma riassuntiva e schematica.

Le principali **difficoltà** riscontrate dalle aziende relativamente ai **trasporti in entrata** sono riconducibili a:

- rispetto delle tempistiche;
- qualità: gestione delle temperature, mantenimento degli standard qualitativi durante il trasporto;
- attrezzature: mancanza di strumenti per palettizzare il prodotto, aziende fornitrici non attrezzate;
- viabilità: condizioni delle strade, infrastrutture inadeguate;
- condizioni meteo difficoltose;
- costi del carburante;

queste, invece, le principali **difficoltà** riscontrate nei **trasporti in uscita**:

- costi: necessità di quantità minime per avere costi competitivi, costi elevati per via dei trasporti refrigerati in certe filiere;
- gestione delle temperature;
- puntualità: problemi nel far recapitare piccole quantità in zone difficili da raggiungere; problematiche di viabilità; consegne nei tempi richiesti dalla Gdo con i problemi legati alle ore di fila necessarie per poter scaricare presso i Ce.Di.; finestre temporali di consegna limitate e tassative nel settore Ho.re.ca.;
- salvaguardia del prodotto da ammanchi, rotture e furti (con la copertura limitata dell'assicurazione);
- relazione fra corriere e cliente: il rapporto può essere conflittuale ed è reso complesso dal fatto che spesso più corrieri si occupano della stessa spedizione, passando il prodotto da un operatore all'altro;
- carico di documenti e certificati necessari per l'export.

In linea generale, emergono sempre notevoli **difficoltà nei rapporti con la Gdo**:

- richieste all'ultimo momento e tempi stretti di consegna (con l'impossibilità per il corriere di fare groupage);
- ordini frazionati;
- tempi e orari di consegna rigidi;
- tempi di attesa allo scarico.

Rispetto alle scelte delle aziende sulla **gestione dei trasporti in entrata**, emerge:

- una maggiore diffusione del sistema franco/destino (il fornitore si fa carico del costo del trasporto fino alla consegna della merce all'azienda) nel caso del trasporto delle materie prime, rispetto ai prodotti lavorati (in entrata, appunto);
- quando il costo è a carico dell'azienda (franco partenza, quindi), c'è una maggiore diffusione dell'impiego di mezzi aziendali nel caso del trasporto delle materie prime, rispetto ai prodotti lavorati;
- in alcuni casi, il ricorso all'outsourcing avviene anche perché gli operatori che effettuano i trasporti si occupano pure della raccolta della materia prima e del suo carico sul mezzo.

Rispetto invece alle scelte delle aziende sulla **gestione dei trasporti in uscita**, emerge:

- per i trasporti in franco/destino (il trasporto e i relativi oneri sono a carico dell'azienda), il ricorso ai terzisti è in genere predominante, ma alcuni prodotti mostrano una discreta propensione anche alla gestione diretta (ma solo se destinati al mercato interno);
- per l'esportazione, i mezzi di trasporto sono quasi sempre di imprese di trasporto, sia perché i volumi esportati non giustificano mezzi aziendali, sia per la necessità di ricorrere a mezzi di varia tipologia, che solo un'impresa di trasporto e logistica è in grado di

assicurare.

Le motivazioni principali della scelta della **gestione diretta dei trasporti** sono riconducibili a:

- maggior cura del prodotto;
- risorse umane interne più gestibili, professionali e affidabili;
- flessibilità del personale e versatilità dei mezzi;
- controllo della qualità;
- garanzie di un migliore servizio e di una maggiore puntualità;
- convenienza economica;
- in uscita, possibilità di gestire direttamente il rapporto con il cliente, di personalizzare meglio le vendite.

Quando invece si sceglie **l'outsourcing**, lo si fa per:

- competenza e professionalità degli operatori logistici;
- flessibilità: reattività, elasticità operativa;
- economicità;
- natura variabile dei costi e loro certezza;
- necessità di mezzi specializzati;
- assenza di immobilizzo di capitali;
- assenza di problematiche legate alla gestione di mezzi e autisti;
- capillarità del terzista, sua capacità di raggiungere contemporaneamente molte destinazioni.

Del resto, le aziende che scelgono l'outsourcing sottolineano le difficoltà di gestione dei costi fissi di una flotta aziendale, ma soprattutto le negative implicazioni di una soluzione rigida (mezzi propri) rispetto ad una flessibile (costi variabili con l'outsourcing) soprattutto nei casi di attività logistiche legate a picchi stagionali.

Da notare che chi sceglie l'outsourcing, lo trova utile anche per gestire i trasporti cosiddetti "inbound", tra i differenti stabilimenti di produzione. Esattamente la risposta opposta di quella data, per la stessa questione, da chi preferisce la gestione diretta: preferibile proprio nei navetteggi intra-firms, tra i diversi stabilimenti.

È la riprova che la scelta del tipo di gestione del trasporto (fra diretta e in outsourcing) è assai complessa e, una volta presa, diventa una scelta rigida e tende a giustificare le sue varie applicazioni. Non esiste cioè un modello ottimale a priori né esistono criteri oggettivi di valutazione, almeno finché l'azienda non analizza a fondo le proprie caratteristiche strutturali, il proprio modello organizzativo, le sue strategie di crescita.

Le imprese hanno certamente la percezione di questa complessità, tant'è vero che tra i **criteri di selezione dei prestatori terzi di servizi logistici** esse hanno evidenziato molti elementi

effettivamente centrali:

- attenzione all'integrità del prodotto;
- costi adeguati;
- affidabilità, efficienza, competenza, professionalità;
- puntualità, capacità di garantire i tempi di consegna;
- adeguata disponibilità di mezzi idonei;
- certificazione dei mezzi, possesso dei requisiti sanitari;
- qualità del servizio nei confronti del cliente (trasporti in uscita);
- servizio: consegne frazionate, capillarità di copertura del territorio;
- garanzie di discrezione e riservatezza;
- assicurazione contro i furti.

L'indagine ISMEA ha cercato anche di mettere in evidenza la natura della **relazione "inversa" tra costi e qualità nella logistica**. L'evidenza empirica parla chiaro ed è risultato che, per tutti i tipi di trasporto, l'importanza attribuita al costo risulta sempre inferiore all'importanza attribuita alla qualità. Inoltre:

- per i trasporti in entrata, è minore la rilevanza dei costi di trasporto per le materie prime (rispetto ai prodotti trasformati) che tendenzialmente provengono da basi più vicine: uva, olive, latte; a questi si aggiunge il Parmigiano, probabilmente in virtù del suo alto valore unitario;
- per i trasporti in uscita sul mercato interno, le modalità di trasporto e la cura del prodotto durante il viaggio sono ritenute molto importanti;
- in certe filiere, come quella degli agrumi (ma non solo), nel momento delle interviste l'incidenza del costo dei trasporti era elevato, ma anche in virtù del fatto che il valore del prodotto era alquanto contenuto;
- gli agrumi presentano livelli molto marcati di attenzione rivolta sia alla componente economica, sia all'aspetto qualità, affinché l'azienda possa poi presentarsi in modo competitivo sul mercato, data la fortissima concorrenza di altri paesi produttori.

Riguardo al tema della **gestione di magazzino**, il questionario ha affrontato le questioni legate all'outsourcing soprattutto nelle attività di handling. Da esso emerge che:

- poche aziende ricorrono a personale esterno; i motivi sono l'esistenza di personale interno con maggiore professionalità e conoscenza del prodotto, la flessibilità, il controllo diretto sulla qualità;
- si ricorre all'outsourcing per evitare di avere operatori aziendali inattivi nei periodi di minor lavoro e insufficienti durante le fasi di picco, per una maggiore tranquillità (relativamente a problemi legati a incidenti, a malattie, ecc.) ma soprattutto perché il ricorso a magazzini esterni di terzi contempla per contratto l'intervento di manodopera della società che gestisce il magazzino;

- la qualità risulta sempre più importante rispetto ai relativi costi: le modalità con cui si gestisce il magazzino sono determinanti. Questa superiorità è particolarmente accentuata nelle filiere del Parmigiano e dell'olio, soprattutto se paragonate a quelle degli agrumi e del kiwi, per le quali il costo è tutt'altro che trascurabile.

È risultato piuttosto infrequente che le aziende intervistate si rivolgano all'outsourcing per attività logistiche diverse dai trasporti e dalla gestione del prodotto in magazzino. È stato infatti sottolineato che le attività più delicate necessitano dell'attenzione di un dipendente interno. In certi settori, poi, come il crudo di Parma, queste attività rappresentano il core business dell'azienda.

Le opinioni richieste agli stakeholder coinvolti nel questionario hanno infine fornito spunti interessanti.

Riguardo le **differenze con il sistema logistico di altri paesi europei**, si evidenzia l'opinione generalizzata all'estero di una superiore qualità del trasporto a costi inferiori, accompagnata da una migliore pianificazione del territorio, con infrastrutture più sviluppate e sistema integrato dei trasporti. I Ce.Di. della Gdo hanno personale in numero adeguato, sono meglio dislocati sul territorio e spesso in punti strategici; si registra, inoltre, una maggiore programmazione delle consegne e dei lead time. Inoltre, la burocrazia all'estero è meno pesante e le procedure amministrative sono più snelle.

Anche in ragione di ciò, nei confronti della **pubblica amministrazione le attese sono tante**. Secondo gli operatori intervistati, i miglioramenti più urgenti da realizzare, in materia di logistica, a livello di pubblica amministrazione, sono:

- miglioramento della viabilità, creando infrastrutture finalizzate ad ottenere migliori collegamenti;
- promozione di tipologie di trasporto differenti dalla gomma, incentivando il trasporto ferroviario o navale;
- progetti urbanistici per una migliore circolazione in città, semplificando l'accesso ai centri;
- compressione della burocrazia, per esempio nelle pratiche doganali;
- interventi per abbassare i costi dei trasporti, per esempio tramite agevolazioni ai trasportatori per l'acquisto di automezzi;
- diminuzione della pressione fiscale sul trasporto delle merci, riduzione del costo degli oneri contributivi e del lavoro in genere;
- incremento della vigilanza sulle strade per prevenire i furti delle merci.

Le **normative che condizionano i trasporti** sono state come previsto oggetto di molte osservazioni ma, non deve sembrare strano, non necessariamente negative a priori. Alcune di esse, infatti, sono state considerate "pesanti" come condizionamento, ma pur sempre eticamente condivisibili. Tra queste:

- le normative relative agli aspetti igienico-sanitari;
- le limitazioni al trasporto in determinati giorni e orari;
- le norme sui tempi di percorrenza e sul riposo dei trasportatori.

Altre invece sono state considerate in modo negativo da ogni punto di vista. Tra queste:

- una applicazione non sempre lineare da parte della pubblica amministrazione delle normative igienico-sanitarie;
- la pesante burocrazia cartacea;
- il costo del carburante, in virtù delle accise;
- i bassi limiti imposti alla responsabilità civile del vettore (per esempio, nel caso del risarcimento in caso di furto).

Tra i **miglioramenti più urgenti da fare in azienda**, le opinioni degli intervistati si sono concentrate in questi quattro punti:

- rinnovo del parco macchine;
- nell'ambito dei magazzini, ampliamento della capacità, ottimizzazione degli spazi, adeguamenti tecnologici;
- formazione e miglioramento del comportamento degli autisti aziendali con il cliente finale;
- ottimizzazione delle tempistiche di consegna, riduzione del timing ordine-consegna.

Tuttavia, va riconosciuto che per diverse aziende, le condizioni attuali del mercato non consentono investimenti e le priorità principali risiedono proprio nel rapporto con il mercato.

Il tema centrale dell'**accorciamento dei canali commerciali** è, invece, stato evidenziato solo nella filiera del kiwi e in quella del Parmigiano Reggiano. Per alcuni, ciò dovrebbe avvenire attraverso l'intensificazione della vendita al consumatore finale. Per altri, risulta necessario ridurre drasticamente il passaggio dal canale grossista, anche se l'auspicio da parte degli intervistati è rimasto piuttosto generico.

Le spiegazioni di questo apparente "silenzio" su un tema come noto decisivo sono semplici, a nostro modo di vedere. Chi lavora con la grande distribuzione si trova già dentro un canale commerciale corto e si preoccupa di altre questioni, tutte centrate nella migliore gestione possibile dei rapporti di forza clienti/fornitori. Chi invece non lavora con la Gdo, per scelta o per obbligo che sia, non ha capacità di accorciare alcuni passaggi di intermediazione. Il tema dell'accorciamento dei canali resta sul tappeto con tutte le sue implicazioni.

L'ultimo tema affrontato nelle richieste di opinioni agli intervistati riguarda l'idea della cosiddetta **piattaforma logistica multiprodotto, o multiclente** se letta dal lato dall'operatore logistico che la gestisce. Un punto che è stato affrontato in modo ampio nel capitolo 3 di questo lavoro. Riguardo l'esigenza o la necessità di fare riferimento ad una piattaforma logistica utilizzabile da diversi produttori, dall'indagine sono emersi pareri e livelli di interesse molto diversificati fra di loro:

- da un lato, essa viene vista come una grande opportunità per diminuire i costi, creare massa critica, razionalizzare i trasporti, aumentare la capacità di stoccaggio. Naturalmente, le condizioni indispensabili per renderla operativa stanno tutte nella possibilità di poter contare su tariffe ragionevoli, sulla competenza logistica nel settore di riferimento, in strutture logistiche idonee;
- dall'altro lato, essa viene vista come un'utopia, dimostrata da vari tentativi falliti. Le

principali cause del fallimento sono legate alla disomogeneità tra produttori, alle esigenze divergenti, al rischio di divulgazione di informazioni, alla necessità di costanti controlli sulla gestione logistica terza.

Alcuni hanno anche richiamato il fatto che i corrieri o altri soggetti terzi già stanno svolgendo il mestiere di gestione logistica in piattaforma, offrendo diversi servizi oltre al trasporto. La piattaforma multifornitore deve infatti essere gestita da un operatore logistico terzo, indipendente; questa configurazione permette di ottimizzare le varie procedure logistiche, dalla gestione degli ordini alla predisposizione dei pallet in consegna, dall'ottimizzazione dei flussi IN e OUT alla gestione ottimale dei lead time (tempi di consegna). Il valore aggiunto rispetto all'approccio classico del corriere sta tutto qui, nella misura in cui il mestiere del corriere è centrato sul groupage (la raccolta INBOUND dei carichi) e sullo smistamento per destinazione (OUTBOUND).

Il tema della piattaforma logistica multicliente/multifornitore merita certamente ulteriori approfondimenti e analisi.

Dall'analisi di alcuni casi di eccellenza di modelli logistici di imprese agroalimentari, catene distributive e operatori logistici e di trasporto, si può evincere che la gestione avanzata della logistica da parte dei provider logistici è il punto di partenza e la competizione si gioca sui servizi logistici ad alto valore aggiunto. L'aggregazione dell'offerta a monte è stata gestita ma la sfida si sposta sull'ottimizzazione del trasporto primario (di scorte fra una piattaforma e l'altra) e del trasporto secondario (verso il cliente finale). La rintracciabilità è un obbligo di legge rispettato, ma la competizione si sposta sulla sua capacità di minimizzare il costo dei ritiri dal mercato in caso di allerta rapida. La piattaforma multicliente è una realtà e la competizione si sposta, in questo caso, sul tipo di servizio offerto in virtù dei volumi, dei flussi, dei lead time. Il partenariato clienti/fornitori si è necessariamente sviluppato anche nella logistica e le aziende di produzione lavorano diversi mesi insieme ai loro futuri partner logistici prima di definire un contratto di servizio, dopo aver costruito modelli organizzativi nei minimi dettagli. E nulla è lasciato al caso.

Un mondo duale? Sembrerebbe riconfermata una struttura bipolare del sistema agroalimentare italiano, con imprese più strutturate e "organizzate" da un lato, con canali commerciali e distributivi piuttosto corti, e con imprese meno organizzate dall'altro, caratterizzate da canali più lunghi e dispersivi, con maggiori inefficienze a cui far fronte. Questa dualità non è più riconducibile a differenze territoriali tipo nord/sud, o aree sviluppate/marginali. Sono i modelli organizzativi delle imprese a fare la differenza, la loro integrazione di catena, di tutta la loro supply chain, a determinare il grado di successo o comunque la loro maggiore competitività.

4.3. Raccomandazioni per le Policies

Il tema delle policies nell'agricoltura e nell'agroalimentare si lega da sempre strettamente con quello del territorio e, in particolare, con le differenziazioni geografiche fra le differenti aree del Paese. I risultati dell'indagine, le riflessioni sviluppate nel corso del lavoro portano a pensare che, rispetto alle "fotografie" del settore di qualche anno fa, i concetti di "nord" e di "sud" sono oggi meno incisivi e determinanti per spiegare il grado di successo di un'impresa. Diventa invece molto più determinante porre la **discriminante fra "imprese organizzate" e imprese "non organizzate"**, ossia fra aziende integrate o meno ai canali commerciali moderni o di export. Il rafforzamento delle relazioni di partenariato ha permesso infatti di creare

“catene di imprese” sia cooperative che private, all’interno delle quali convivono imprese piccole e grandi, del nord e del sud purché in qualche modo intergrate e coordinate nelle sfide di mercato. Questo è particolarmente vero per il settore ortofrutticolo, ma è generalmente valido anche per altri (olio e vino su tutti). Oggi ed in futuro sono e saranno i modelli organizzativi delle imprese a fare la differenza, attraverso il loro grado di integrazione di catena, di tutta la loro supply chain, a determinare il grado di successo o comunque la loro maggiore competitività.

Sui temi dei trasporti e della logistica si è ricordato più volte (e l’indagine lo conferma) quanto forti e sentiti dal settore siano i limiti ed i punti deboli dei servizi logistici e di trasporto che attanagliano la filiera produttiva agroalimentare. Il problema della limitata massa critica ai fini dell’aggregazione dell’offerta rende difficile processi di ottimizzazione logistica, mentre la scarsa offerta di servizi logistici avanzati da parte delle imprese terze penalizza fortemente le relazioni distributive clienti/fornitori.

Da qui nascono le principali limitazioni insite nella struttura e nell’offerta di servizi da parte del settore del trasporto: una cultura aziendale troppo “trasportistica” e poco “logistica” da parte degli operatori terzi (in altre parole, un’eccessiva focalizzazione sul camion rispetto ai servizi da rendere in piattaforma). D’altro canto, il focus sui trasporti non ha però aiutato le imprese di produzione a superare la cronica difficoltà di ottimizzazione dei viaggi di ritorno, mentre la loro scarsa cultura logistica ha impedito lo sviluppo diffuso di “partnership” con il cliente, spiegando così anche la scarsa propensione ai servizi logistici “multicliente” in piattaforme dedicate.

È da queste considerazioni che possono scaturire alcune generali indicazioni di policies, che si riassumono nell’obiettivo generale di perseguire:

- da un lato, **politiche di integrazione logistica** rivolte alle imprese di trasporto agroalimentare, per sviluppare la cultura “logistica” in un settore, come quello del trasporto, ancora in grave ritardo;
- dall’altro, **politiche di integrazione funzionale** rivolte alle aziende agroalimentari, che tengano conto della necessaria integrazione fra le questioni di management, di logistica e di commercializzazione, in una visione per così dire di “supply chain management”. Approcci “settoriali” e scollegati da una visione d’insieme delle diverse problematiche in campo (mercato, management aziendale, infrastrutture) hanno segnato in passato tutti i loro limiti ed è ora il tempo di una nuova visione strategica.

L’esperienza italiana ci insegna oltremodo che occorre evitare interventi di finanziamento di piattaforme logistiche e sistemi infrastrutturali in modo ex ante, senza aver prima analizzato a fondo l’insieme delle condizioni economiche e competitive degli interventi territoriali, valutando tutti gli effettivi impatti di mercato degli investimenti. La scelta di investimento infrastrutturale che risulterà da queste analisi preliminari (in modo quindi ex post) avrà sicuramente un miglior impatto sul sistema delle imprese (agroalimentari e logistiche) e sugli scenari competitivi del nostro sistema-paese.

In termini più specifici, è possibile raccomandare di disegnare interventi nelle due direzioni distinte dei modelli organizzativi non organizzati, da un lato, e di quelli organizzati dall’altro.

Per le **imprese non organizzate del settore agroalimentare**, si raccomanda di sostenere la diffusione di **piattaforme logistiche di piccole dimensioni** (sotto i 10 mila mq) localizzate nei bacini produttivi, finalizzate alla concentrazione dell’offerta di piccoli produttori locali che

hanno un bacino di vendita “locale” o regionale (sotto i 200 Km), gestite da operatori logistici sul modello “multicliente”. Operatori logistici che probabilmente non saranno altro che trasportatori locali capaci di sviluppare capacità logistiche e conseguenti servizi logistici ad elevato valore aggiunto.

Tali piattaforme dovranno tuttavia integrare anche attività più propriamente “di filiera” che difficilmente i produttori locali non organizzati sarebbero in grado di sviluppare da soli: dal controllo qualità ai servizi di valorizzazione, dalla ricerca e sviluppo ai sistemi di rintracciabilità. Si prefigurano quindi piattaforme logistiche integrate a servizi tecnici e commerciali che necessitano perciò di un coordinamento forte fra servizi pubblici e strutture private, oltreché fra le diverse amministrazioni (trasporti, agricoltura, sanità, commercio, ecc.). La scelta di localizzazione, il modello organizzativo e l’entità dell’investimento devono essere conseguenza (ex post) di analisi specifiche e mirate, accompagnate da accurati business plan.

Per le **imprese organizzate della filiera agroalimentare**, si suggerisce di impostare gli interventi e le azioni sulla base di una visione d’insieme dei processi competitivi del settore, accompagnando le reali esigenze delle imprese impegnate ad affrontare le nuove sfide commerciali e competitive nello scenario internazionale, sui vecchi e nuovi mercati di export, sui moderni canali di vendita.

In particolare, dovranno essere sostenuti **progetti di piattaforme logistiche di medio-grandi dimensioni**, sia nei bacini produttivi sia lungo i grandi assi di traffico ai fini del rilancio e della redistribuzione delle merci, ma solo dopo attente valutazioni che tengano conto di reali e concreti processi organizzativi in atto, portati avanti dalle imprese (siano esse agroalimentari oppure logistiche) e finalizzati ad effettivi miglioramenti gestionali e razionalizzazioni di processo, dimostrabili dai fatti e accompagnati da puntuali business plan.

Un ruolo decisivo giocherà certamente l’**information technology** che dovrà sempre di più accompagnare le crescenti esigenze di monitoraggio dei flussi, con particolare riferimento alla rintracciabilità, alla gestione della catena del freddo ed al suo controllo lungo tutta la supply chain. Interventi di policies sui temi ICT sono senz’altro auspicabili, oltreché di fondamentale importanza per l’intero sistema agroalimentare nazionale.

La crescita delle competenze tecniche ed organizzative è una priorità per il sistema ed ecco che la **formazione**, in tutte le sue forme, diventa una leva competitiva insostituibile, purché calata sugli effettivi bisogni delle imprese e capace di rispondere appieno alle nuove esigenze delle sfide competitive.

Ma le raccomandazioni non sarebbero complete se non si aggiungesse la necessità di creare un dialogo intersettoriale fra le diverse aree di competenza: **le policies sui trasporti** (di pertinenza degli organi di governo delle infrastrutture) **dovranno essere sempre di più sinergiche a quelle sull’agroalimentare**, legate agli organi di governo dell’agricoltura e dell’industria.

Gli interventi sul trasporto hanno ripercussioni evidenti sull’agroalimentare, soprattutto quando devono accrescere la cultura logistica delle imprese attraverso sostegni all’aggregazione finalizzata alla creazione di massa critica, necessaria per l’integrazione e la razionalizzazione delle funzioni logistiche e di trasporto (saturazione dei carichi, ottimizzazione delle rotte e delle operazioni di presa e consegna, maggiore efficienza nelle operazioni di condizionamento e di normalizzazione dei prodotti in piattaforma, ecc.).

Non solo, ma gli interventi di settore (trasporti) legati all’applicazione della legge 127 del 2 agosto 2011 dovranno tener conto dei limiti di tale legge, con particolare riferimento ai tempi

di guida, particolarmente penalizzanti per un settore come l'agroalimentare (soprattutto nei deperibili) che lavora con lead time giornalieri (anche con le produzioni meridionali dirette alle grandi piattaforme redistributive del nord). Infine, gli interventi sull'intermodalità terrestre dovranno tener conto dell'esigenza di superare il "treno blocco" (ossia il treno merci che viaggia dal punto di carico a quello di scarico come unità senza fermate intermedie), come unica alternativa di servizio logistico offerto, incentivando invece servizi logistici dedicati a singole unità di trasporto intermodali, unica soluzione "utile" per l'agroalimentare che qui trova un muro invalicabile proprio a causa della sua cronica difficoltà a fare masse critica.

Ripartire dopo la crisi è una necessità, ripartire nel modo migliore per affrontare le sfide di domani è diventato un obbligo non più rinviabile.

Bibliografia

Barbieri S. e Lanini L., Tracciabilità e razionalizzazione logistica nel settore agroalimentare: il ruolo dell'ICT, in G.P. Cesaretti e D. Regazzi, Leve strategiche per lo sviluppo dei sistemi territoriali a vocazione agro-alimentare, Franco Angeli, Milano, 2007.

Bettucci M., Secchi R., Veronesi V., Competere con la logistica. Esperienze innovative nella supply chain alimentare, EGEA 2009.

Christopher M., Supply chain management, Creare valore con la logistica, Pretinze Hall, Milano, 2005 (titolo originale: Logistics and supply chain management. Creating value-adding networks, 1992).

CNIT, Conto nazionale delle infrastrutture e dei trasporti 2010-2011, MIT Roma 2012.

COMMISSIONE EUROPEA, Libro Bianco: Tabella di marcia verso uno spazio unico europeo dei trasporti - Per una politica dei trasporti competitiva e sostenibile. Brussels, 2011.

Cozzolino A., Operatori Logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain, Cedam, Padova, 2009.

Dallari F. e Marchet G., Rinnovare la supply chain, Edizioni del Sole 24 Ore, 2003.

Dallari F. e Marchet G., L'outsourcing logistico nel settore del largo consumo, Ed. Sole 24 Ore, 2008.

EUROSTAT, Panorama of transport 2009.

EUROSTAT, Energy, transport and environment indicators, 2012.

Ferrozzi C. e Shapiro R., Dalla logistica al Supply chain Management, Isedi, 2000.

ISMEA, La logistica come leva competitiva per l'agroalimentare italiano, Roma 2006.

ISTAT, rapporto annuale 2014.

Lanini L., La difficoltà di rapportarsi con la Gd e pianificare, Il Corriere Ortofrutticolo, Gennaio 2012, p. 51.

Lanini L., L'opportunità di una piattaforma multiproduttore. Il Corriere Vinicolo, n°44 del 08 novembre 2010, pp.09-11.

Lanini L., Troppi trasportatori (e troppo pochi) e pochi logistici. Il Corriere Ortofrutticolo, Aprile 2012, p. 26.

Lanini L., Vino e logistica: cominciamo a fare ordine. Il Corriere Vinicolo, n. 27 del 5 luglio 2010, pp. 14-15.

Luceri L., Network marketing, Egea, 2002.

MIT, Il Piano Nazionale della Logistica 2012-2020, Roma 2012.

Romano P., Danese P., Supply chain management. La gestione dei processi di fornitura e distribuzione. McGraw-Hill Milano, 2010 (2a ed.).

SDA Bocconi, Competere con la logistica, esperienze innovative nella supply chain alimentare. EGEA, 2010.

The World Bank, Connecting to Compete 2012 - Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators.

World Economic Forum - Centre for Global Competitiveness and Performance, Global Competitiveness Report 2013-14, Geneve, 2013.

SITI WEB

AILOG - Associazione italiana di logistica, www.aiolog.it

Assologistica, www.assologistica.it

Confetra, www.confetra.it

Council of supply chain management professionals, www.cscmp.org

ELA – European logistics association, www.elalog.eu

GS 1 Italy - Indicod-ECR, www.indicod-ecr.it

Logisticamente, www.logisticamente.it

Supply Chain Council, www.supply-chain



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

RETE RURALE NAZIONALE 2007-2013

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali
Dipartimento delle politiche europee ed internazionali e dello sviluppo rurale
Autorità di gestione della RRN
Via XX Settembre, 20 - 00187 – Roma

www.reterurale.it

