



Il giusto prezzo passa per una filiera efficiente

di BARBARA TRIGARI [@pointoutto](#) e LUCA MORONI [@l_moroni](#)

Se aggregazione e agricoltura di precisione sono il mantra nei campi, l'accorciamento e l'ottimizzazione dei passaggi tra operatori diventano fondamentali per continuare a crescere ed essere competitivi

Obiiettivo finale di una filiera efficiente è la remunerazione corretta agli agricoltori per il lavoro nei campi e l'offerta al giusto prezzo ai consumatori, creando valore lungo i passaggi che portano il prodotto dal

campo alla tavola, passando per magazzini e scaffali. Detta così sembra un'affermazione banale e semplice da mettere in pratica, ma è il vero scoglio su cui si incagliano spesso le problematiche del settore che, tra mille rivoli, finisce per perdere di vista l'obiettivo ini-

ziale. Per questo è importante risalire nei diversi snodi per capire come intervenire per ottimizzare i passaggi, cercando di arrivare il più possibile alla filiera corta.

Partendo dalle inefficienze nelle filiere italiane, abbiamo chiesto

ad alcuni gruppi importanti nel mondo dell'agricoltura italiana di raccontarci come hanno strutturato le loro filiere.

“In ogni anello della filiera ortofrutticola -sottolinea Ernesto Fornari, direttore generale di Apofruit- possiamo rilevare delle

difficoltà. A partire dalla produzione, le principali inefficienze sono dovute alla disgregazione e alla frammentazione dell'offerta e alle dimensioni, spesso ridotte, delle aziende agricole (in termini di ettari). Condizioni che fanno sì che a queste aziende manchino indicazioni su cosa produrre, come produrre e di quali certificazioni dotarsi. Un'altra criticità riguarda la non facile reperibilità di manodopera regolare e, proseguendo lungo la filiera, si passa per il post-raccolta al tema degli imballaggi, che devono essere sicuri sia per il prodotto sia per l'ambiente, fino al consumatore che è il vero decisore, il cui comportamento è influenzato da variabili che non possiamo governare, ma che possiamo monitorare o, in alcuni casi, anticipare attraverso le attività di marketing. Altre inefficienze -prosegue Fornari- possiamo essere trovate nell'organizzazione logistica e in una progettualità che dia valore alla filiera spesso non condivisa tra produzione e distribuzione. Tutti aspetti su cui possiamo intervenire con un maggiore dialogo e una maggiore aggregazione".

A frenare lo sviluppo si aggiunge la peculiarità del nostro Paese in termini strutturali. "L'Italia purtroppo ha una struttura fondiaria molto frammentata -spiega Lauro Guidi, presidente di Agribologna-, è quindi evidente che, in un contesto in cui la capacità produttiva europea e del bacino del Mediterraneo tende a crescere, la situazione italiana genera il primo elemento di criticità e inefficienza.

xFarm, ottimizzare i processi delle aziende agricole per competere

Scaricata da oltre 30.000 aziende agricole -con una crescita impressionante nel 2020 se si pensa che, a gennaio dello scorso anno, erano 4.000- per un totale di 350.000 ettari completamente tracciati: questi sono i numeri di xFarm, uno strumento digitale che elabora dati e fornisce consigli, collegandosi a banche dati e a sensori nei campi per controllare le complessità di un'azienda agricola e accompagnarla nella crescita, "Da chi ha qualche mq in serra ad aziende agricole che gestiscono 4.000 ettari -dice Nicolò Barbano, marketing manager di xFarm-, la nostra soluzione permette di

avere un unico strumento per avere sotto controllo i dati dall'area burocratica, alla registrazione della meteorologia fino ad arrivare al precision farming. L'azienda agricola è infatti un'azienda che deve avere un controllo manageriale: più si diventa grandi, più gli errori sono importanti e si pagano; quindi non basta solo una buona strategia agronomica per competere e crescere. Le aziende agricole devono imparare ad avere un approccio analitico per ottimizzare i processi e crescere". xFarm, a cui si accede via Internet anche in modalità mobile, fornisce una parte delle funzionalità di base gratuite e in abbonamento alcune avanzate.

Per Ernesto Fornari, dg di Apofruit (nella foto stabilimento e sede) disgregazione e frammentazione dell'offerta sono le principali inefficienze della produzione



In molte zone del Paese, infatti, una parte di imprenditori agricoli di fatto hanno altri redditi, nel senso che dall'ortofrutta traggono un reddito marginale. Le grandi aziende riescono maggiormente a investire e a cogliere tutte le opportunità delle contribuzioni

pubbliche per creare innovazione tecnologica a supporto del settore, ma purtroppo le micro e piccole imprese non lo possono fare. Questo comporta una polarizzazione nel tempo con l'azienda grande più preparata ad affrontare il futuro, mentre la piccola impre-

sa si scontra anche con il ricambio generazionale, più difficile da effettuare. L'efficienza passa anche attraverso tecniche agronomiche che, se ben gestite, hanno impatti ambientali minori e sostengono le produzioni contenendo i costi, come nel caso dell'uso dell'acqua

PREZZO GIUSTO E PROMOZIONI

Tra i temi più controversi nella determinazione del prezzo d'acquisto c'è quello delle promozioni. Il retail le programma su base annuale, perché la stampa e distribuzione dei volantini richiede tempo, ma i produttori possono trovarsi in difficoltà perché la natura ha i suoi capricci e non si può in maniera certa prevedere quanto e quale prodotto sarà disponibile fra 6 mesi. Esselunga, per esempio, ha sperimentato la possibilità di promozioni a volantino più flessibili per l'ortofrutta. "Abbiamo fatto una sperimentazione a livello regionale -spiega Gabriele Villa, direttore commerciale di Esselunga- con fogli staccati dal volantino principale e offerte mirate soltanto in determinate aree. Così i tempi di lavorazione sono più veloci ed è possibile avere una selezione di prodotti che il volantino istituzionale non garantisce, perché ha tempi di stampa, preparazione e distribuzione alti, che non consentono a prodotti così freschi come l'ortofrutta di cogliere le opportunità che magari si generano nell'arco di pochi giorni". Coop Italia, da parte sua, si concentra sul tema della tutela del prezzo giusto anche nella percezione del consumatore. Una parte viene concordata annualmente e influisce sulla determinazione del prezzo stabilito per il prodotto non in promozione. L'obiettivo è non svalutare il prodotto. Se poi ci sono problemi legati alla produzione proprio quando il prodotto entra in promozione, il discorso viene rivisto in base alle disponibilità reali, evitando il sottocosto. Non mancano le promozioni spot, non programmate e legate agli eccessi di produzione su frutti particolarmente deperibili, per esempio le fragole, oppure a eventi stagionali imprevedibili, come una produzione di clementine di calibro più piccolo: in questo caso, sono richieste dal produttore e concordate di conseguenza.



La cura di ogni fase del processo di filiera passa dai controlli nella lavorazione e confezionamento

o degli agrofarmaci".

Una volta individuati i punti critici, ecco come alcune aziende hanno organizzato le loro filiere per superare le inefficienze. Uno degli esempi virtuosi è rappresentato da Lofrese, azienda fondata nel 2012 con sede a Gravina in Puglia (Ba), specializzata nella produzione di legumi biologici 100% italiani e legumi convenzionali. "Il nostro metodo di produzione -chiarisce Giuseppe Gonnella, responsabile commerciale dell'azienda- è organizzato per controllare con cura ogni fase del processo di filiera, dalla raccolta al confezionamento garantendo prodotti di alta qualità, rigorosamente 100% italiani. La produzione, certificata secondo i

più alti standard, è orientata a un sistema di tracciabilità efficace, nel rispetto della sostenibilità e della riduzione dell'impatto ambientale.

La filiera Lofrese aggrega oggi circa cento aziende agricole italiane, scelte tra le regioni con clima vocato alla coltivazione dei legumi come Puglia, Basilicata e Sicilia che permettono la coltivazione dei legumi naturalmente al sole, senza l'utilizzo di prodotti chimici; la coltivazione dei legumi da filiera si estende per oltre 5.000 ettari producendo 8.000 tonnellate di legumi all'anno. Lofrese Spa, per favorire un concreto incentivo allo sviluppo dell'agricoltura del territorio, ha stipulato contratti di-

Il primo anello della filiera arriva anche sullo scaffale e ai consumatori grazie ai pack di Agribologna nella linea “Questo l’ho fatto io”



retti con agricoltori locali al fine di garantire pochi e certi passaggi tra fornitore e azienda, al fine di rendere sempre disponibili elenchi aggiornati di fornitori e subfornitori”.

Il controllo completo su tutte le fasi della filiera permette anche di creare valore per remunerare correttamente ogni anello che la compone. “È possibile intervenire su ogni livello della filiera -afferma Fornari di Apofruit-: la nostra cooperativa ha un controllo completo della filiera, dai campi al distributore. Apofruit Italia è infatti dotata di uno staff di oltre 40 tecnici di campagna presenti su tutto il territorio nazionale e di un ufficio qualità che si occupa delle certificazioni e del controllo del prodotto nelle diverse fasi della lavorazione. L’impegno di Apofruit è quello di dare valore

in ciascun passaggio, cercando di garantire la giusta remunerazione agli oltre 3.200 nostri soci produttori, investendo inoltre in Ricerca e Sviluppo, sia varietale, che di prodotto e di processo, per ottimizzare la filiera e arrivare ai consumatori con prodotti in linea con le loro esigenze e con le loro aspettative, in termini di gusto, packaging e sostenibilità in generale”.

Importante è lavorare sull’aspetto logistico. “Per noi la seconda voce di costo, dopo quella del personale -dice Guidi-. Per questo, abbiamo scelto di terziarizzarla già da 20 anni: ogni mattina dalle nostre sedi possiamo avere in partenza da 40 a 100 mezzi in uscita. Per questa alta variazione abbiamo deciso di non avere mezzi nostri, ma contratti con operatori locali e nazionali, con una flessibilità

La fase di lavorazione e trasformazione può beneficiare del lavoro manuale unito all’automazione dei processi



LA GDO E LE FILIERE

La gestione della filiera ha un ruolo chiave nel successo del reparto ortofrutta del retail moderno. Spesso proprio qui si gioca la concorrenza con il dettaglio tradizionale, soprattutto nel centro-sud Italia, dove la battaglia sul prezzo è più agguerrita. Come conciliare le esigenze di economia di scala della gdo e la ricerca di prezzi sempre più bassi con qualità ed eticità delle filiere? A dicembre 2020 produzione e distribuzione, attraverso Centromarca, Federalimentare e Ibc-Associazione industrie beni di consumo, Federdistribuzione, Ancc-Coop, Ancd-Conad e Adm-Associazione distribuzione moderna, hanno siglato un accordo su indicazioni rivolte ai legislatori nel recepimento della direttiva Ue 2019/633 relativa alle pratiche commerciali sleali. Per tutti, è essenziale salvaguardare la filiera agroalimentare in modo etico, tutelando tutti gli attori. Ma come si raggiunge un prezzo etico? Un esempio è suggerito da Coop Italia, che cerca di pareggiare i picchi che caratterizzano il mercato dei prodotti ortofrutticoli attraverso rapporti di fornitura duraturi e consolidati (la media supera i 20 anni di lavoro insieme), cui si aggiunge la definizione in modo trasparente del prezzo, mantenendo un margine di flessibilità nella gestione delle promozioni. Ai produttori viene richiesto di non scendere sotto il prezzo medio ordinario di produzione, sapendo che le bizze della stagione determinano eventuali aggiustamenti anche nelle richieste del mercato: se il clima è caldo, ci sarà più richiesta di angurie, e così via, ma Coop Italia evita di proporre prezzi eccessivamente bassi o alti. La strategia consiste nel considerare il produttore un partner con il quale il rapporto è messo a punto in anni di lavoro insieme, raggiungendo flessibilità, ad esempio anche recuperando un prodotto che non rientra nei canoni di norma contemplati nella gdo. Un altro esempio è Carrefour, che propone le mele Filiera e la mousse di mela dello stesso produttore, con calibri non vendibili.

La trasparenza, dunque, si esercita nei confronti del produttore-partner ma anche del cliente, per salvaguardare la reputazione. Anche Conad, Esselunga, Crai, Unes e Despar stanno lavorando sulle filiere (capitolo sempre più rilevante dei bilanci di sostenibilità), spingendo sulla comunicazione anche in store per differenziare la propria offerta.



L'uso dello storytelling, nella comunicazione, valorizza il prodotto ortofrutticolo, raccontandone origine e storia



anche giornaliera. In questo mondo rimangono variabili non governabili, ma ci sono molti spazi per l'ottimizzazione dei carichi e le tratte con un contenimento dei costi, anche ulteriore se riuscissimo a fare sistema con altre aziende”.

La logistica rimane fondamentale per le merci fresche e deperibili, come l'ortofrutta.”È per questa ragione che gli stabilimenti di lavorazione di Apofruit sono situati nelle aree di produzione e da questi i nostri prodotti sono consegnati direttamente alle catene distributive, con l'obiettivo di ridurre i costi, i tempi di consegna e salvaguardare la freschezza dei

nostri prodotti -precisa Fornari-. Un altro esempio di efficientamento della nostra filiera a livello logistico è la creazione di piattaforme in punti nodali del territorio nazionale per garantire una rapida lavorazione e consegna dei prodotti. Ne è un esempio Vivitoscano, di proprietà di Apofruit, sita presso il Car di Roma e con una piattaforma a Grosseto specializzata nella distribuzione di prodotti biologici”.

Importante dunque affidarsi a un partner giusto. “Per poter servire al meglio la gdo, soprattutto quella nazionale, la logistica diventa un tassello importante. È uno dei primi servizi in outsourcing sul quale ci siamo maggiormente con-

centrati. Per noi la logistica non è rappresentata soltanto dalla mera attività di consegna, che dovrà essere sempre precisa e puntuale. I fornitori di logistica sono tra i più importanti stake-holder dell'impresa", conclude Gonnella.

E si arriva all'ultimo anello della catena, il mondo della distribuzione, che per quanto riguarda la categoria ortofrutta è suddiviso ancora in una buona metà tra canale tradizionale, che passa attraverso i mercati ortofrutticoli, e quello moderno, che a seconda delle aziende può avere un peso diverso. "La gdo -sottolinea Fornari- pesa

più dell'80% sul nostro fatturato, sia in Italia che all'estero. I nostri rapporti con i retailer, soprattutto sul mercato italiano, sono diretti e si sono consolidati negli anni; ricordiamo infatti che Apofruit nel 2020 ha compiuto ben 60 anni. Per la gdo siamo fornitori di prodotti a marca del distributore e, in alcuni casi anche di prodotti a nostro marchio, con le nostre linee premium, Almaverde Bio per il biologico e Solarelli per i prodotti di alta qualità. Riteniamo che sia fondamentale instaurare con la gdo un rapporto di partnership e non un semplice rapporto fornitore/cliente". •



Lo scouting stagionale

Il rapporto di filiera si rinnova costantemente attraverso lo scouting stagionale di nuovi fornitori, regione per regione e provincia per provincia. I produttori si possono auto-candidare e retailer come Coop e Pam, dispongono di piattaforme online b2b dedicate per raccogliere e vagliare le candidature. Una soluzione utile a produttori per farsi notare e ai retailer per proporre un'offerta distintiva e locale, accorciando la filiera. Un esempio sono i Tesori, private label di Pam, che firma prodotti premium e di eccellenza, trend in crescita in gdo.

GREAT FEELING, GREAT SALES

AVAILABLE NOW | AVAILABLE NOW | AVAILABLE NOW | AVAILABLE NOW



SALES

ITALIA F.lli Clementi SRL (BZ)
VOG coop. soc. agr. (BZ)
Rivoira Giovanni & Figli SPA (CN)
Sanifrutta Soc.Coop.R.I. (CN)

SERBIA Verda Vivo Doo Novi SAD

SVIZZERA ISEPPI Frutta SA

FRANCIA SARL Mesfruits

BIO/PRODUZIONE BIODINAMICA ITALIA BIO MERAN

www.crimsonsnow-apple.com

Licensor: KIKU Ltd
info@crimsonsnow-apple.com

FOLLOW OUR JOURNEY

