

mipaaf

ministero delle politiche
agricole alimentari e forestali



FiBio

Le filiere biologiche: progetto per l'analisi della
distribuzione del valore, lo studio della certificazione di
gruppo, la formazione e la tracciabilità

La logistica nella filiera della pasta di grano duro biologico

FiBio 2019-2021

Ismea, 2020

Coordinamento redazionale
Antonella Giuliano

Gruppo di redazione
Riccardo Meo, Giulia Rapicetta, Giuseppe Boschi, Gianluigi Sagarriga Visconti

Sommario

Introduzione.....	4
-------------------	---

Aziende della filiera della pasta di grano duro biologica	7
I centri di stoccaggio	7
I trasporti	8
La pasta presso le catene della GDO	10
Gli ordini	12
La gestione dei magazzini	12
Il trasporto	12
Vendite On-Line della GDO	13
Conclusioni	15
Bibliografia	19

Introduzione

La logistica comprende la gestione dei processi di scambio delle merci, dei relativi dati ed informazioni. In particolare, si occupa della gestione di tutte quelle attività che assicurano il trasporto di prodotti (materie prime, semilavorati e prodotti finiti) da un luogo all'altro in tempi stabiliti, in modo efficiente e conveniente.

A livello macro, dunque, la logistica gestisce l'insieme di strutture ed infrastrutture che consentono e controllano la movimentazione delle merci a livello locale, nazionale ed internazionale, assicurando il continuo approvvigionamento a monte e la distribuzione a valle dei beni finali sul mercato nazionale ed estero. Riguarda il funzionamento del sistema di piattaforme logistiche, reti intermodali, interporti, rete viaria e ferroviaria, snodi aeroportuali e porti, governando i flussi commerciali internazionali. Il livello di innovazione delle infrastrutture e la loro gestione efficiente hanno un impatto organizzativo ed economico sull'export nazionale e sul funzionamento delle catene di approvvigionamento.

A livello micro, ovvero aziendale, la logistica comprende l'insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che governano i flussi del processo produttivo a partire dalla fase di approvvigionamento delle materie prime fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti e al servizio post-vendita. Spazia, pertanto, dal parco macchine per lo spostamento dei prodotti all'interno dello stabilimento, agli autoveicoli necessari per spostare le merci presso altri stabilimenti o verso gli altri attori della filiera, fino al cliente finale. Infine, include anche l'organizzazione degli ordini e delle spedizioni, tramite gestionali automatizzati e/o digitalizzati.

Tanto più i paesi sono interrelati da scambi commerciali, tanto più gli aspetti micro e macro della logistica si intrecciano costituendo un sistema complesso nel quale tutti contribuiscono alla sua efficienza, alla creazione di valore aggiunto e alla competitività stessa delle economie. Oggi la tecnologia della *blockchain* propone un ulteriore tassello per conferire trasparenza ed efficienza al sistema e un potenziamento della logistica integrata attraverso la condivisione di informazioni fondamentali anche per le transazioni commerciali.

Nel caso specifico delle filiere agroalimentari, come è intuibile, la logistica deve garantire tempestività, sicurezza delle merci movimentate e convenienza dal punto di vista economico, per non pesare troppo sui costi di produzione e quindi sulla competitività delle aziende.

In aggiunta, deve anche saper rispondere in maniera adeguata alle esigenze dei mercati; negli ultimi anni, ad esempio, sulla spinta esercitata dalla crescita dell'*e-commerce*, le aziende hanno dovuto ripensare la distribuzione per avvicinarsi alle città e velocizzare i rifornimenti di punti vendita o le consegne a domicilio.

Non è mistero che l'Italia non brilli per massima efficienza delle sue infrastrutture logistiche ed è altrettanto noto che sempre più le aziende devono fare i conti con continue spinte di mercato verso l'aumento della propria gamma di offerta, la frammentazione degli ordini dei diversi canali distributivi serviti e dinamiche sempre meno prevedibili di una domanda disomogenea.

Nei primi mesi del 2020, i sistemi logistici a livello macro e a livello micro sono diventati centrali nella gestione dell'emergenza pandemica che ha interessato l'intero globo, soprattutto per la filiera agroalimentare. Questa circostanza, in Italia ha acceso i riflettori su lacune e inefficienze ataviche sollecitando riflessioni a livello politico e imprenditoriale sulla necessità di adeguamento dell'intero sistema nazionale sia a livello macro che micro a situazioni di blackout improvvisi.

Questo report è il risultato di una indagine relativa alle caratteristiche e alla gestione della logistica aziendale della filiera agroalimentare biologica della pasta di grano duro condotta prima degli stravolgimenti organizzativi, sociali ed economici sviluppati dall'emergenza sanitaria della pandemia Covid 19.

Tuttavia, proprio la straordinarietà e la repentinità dei cambiamenti e delle esigenze emerse nel periodo di stesura del rapporto, hanno suggerito di integrare le riflessioni sulle conseguenze di questo evento pandemico con le conclusioni derivate dall'analisi condotta, per sottolineare l'opportunità di superamento delle criticità dell'attuale sistema.

L'analisi è stata sviluppata sui risultati delle interviste dirette ad un campione di realtà aziendali esemplificative dei principali segmenti produttivi della filiera su indicata: aziende singole o associate in cooperative/consorzi per la fase produttiva e aziende commerciali rappresentative dei principali canali distributivi per la fase a valle.

Il campionamento delle aziende produttive effettuato non ha la pretesa della rappresentatività statistica, dal momento che l'obiettivo dell'analisi è quello di rilevare quegli aspetti fondamentali, endogeni ed esogeni all'azienda, che condizionano e caratterizzano la gestione logistica, per poi intercettare i possibili spazi di innovazione e sviluppo.

Le aziende oggetto di indagine sono state scelte, pertanto, in base alle loro specifiche caratteristiche organizzative, alla loro dimensione economica ed alla loro appartenenza ad aree geografiche vocate.

A causa dell'emergenza Covid 19, che ha interessato il nostro paese fin dai primi mesi del 2020, non è stato possibile completare le rilevazioni come pianificato presso le aziende soprattutto localizzate nelle regioni "rosse" e quindi con maggiori restrizioni alla mobilità, mentre lo è stato per quelle relative alla fase della distribuzione organizzata che sono state, dunque, tutte svolte. Complessivamente sono stati analizzati i risultati di 16 questionari: otto somministrati ad aziende della filiera della pasta, sei ad aziende della GDO e due ad aziende commerciali che svolgono *e-commerce*.

Questa circostanza, se ha ridotto quantitativamente il numero delle rilevazioni pianificate, di fatto ha rappresentato un'occasione davvero eccezionale per confermare l'evoluzione ipotizzata e che ha cominciato a rivelarsi proprio in questi ultimi mesi e per validare alcune considerazioni formulate sui risultati raccolti pre-pandemia.

I risultati delle interviste e la loro interpretazione sono riportati separatamente per poi convergere in considerazioni generali nelle conclusioni. A supporto dei commenti testuali, le principali evidenze sono rappresentate in infografiche.

Aziende della filiera della pasta di grano duro biologica

I cereali biologici in Italia nel 2018 si confermano una coltura cruciale: su 2 milioni di ettari coltivati a biologico in Italia, circa 326.000 ettari sono destinati ai cereali, di cui 132.000 ettari al grano duro, con un incremento di circa il 4% rispetto al 2017 (dati ISMEA, 2019).

La filiera della pasta comprende numerosi attori: l'azienda agricola, l'azienda stoccatrice, il molino, il pastificio, la distribuzione e la commercializzazione. Le fasi sono ben distinte benché spesso nel biologico siano concentrate nella stessa figura.

I centri di stoccaggio

Dall'analisi fatta, la fase dello stoccaggio dei cereali appare quella più critica all'interno della filiera della pasta biologica da frumento duro: l'Italia è caratterizzata da centri di raccolta spesso non riqualficati in tempi recenti e di piccole dimensioni che non consentono la differenziazione ottimale della granella per partite qualitativamente omogenee e, conseguentemente, la conservazione e valorizzazione della qualità prodotta in campo. Per alcuni gestori dei centri di stoccaggio la rimessa in magazzino di grani biologici non appare sempre come un'opportunità, perché gli oneri e i requisiti a cui è sottoposto il centro di stoccaggio impongono una maggiore responsabilità, attenzione e un adeguamento specifico delle strutture certificate non sempre facilmente riscontrabile.

In particolare, per mantenere la certificazione occorre avere particolare riguardo per le tecnologie di conservazione specifiche per il biologico, le norme di sicurezza e le garanzie di tipo igienico-sanitario. Per questa ragione per delle aziende di alcune aree particolari del territorio italiano è difficile trovare un interlocutore affidabile a cui conferire le proprie granaglie.

Nel 2018 ISMEA ha monitorato in Italia 168 centri di stoccaggio per i cereali biologici, di cui 71 certificati per il ritiro esclusivo di grano duro. Come accade per la cerealicoltura convenzionale, lo stato in cui versano i centri di stoccaggio e la loro distribuzione rappresentano delle criticità che influenzano direttamente le performance delle aziende agricole. Pertanto, è fondamentale un controllo diretto dei flussi fisici ed informativi della merce per sviluppare un sistema aziendale che ottimizzi e perfezioni la programmazione delle diverse fasi operative.

Quasi tutte le aziende intervistate non sono attrezzate per lo stoccaggio in azienda del grano; sono molto poche quelle provviste di magazzini o dotati di silos in azienda. L'eventuale presenza di un magazzino proprio presuppone la formazione di personale specializzato atto alla gestione e ai trattamenti delle granaglie nel pieno rispetto dei requisiti di qualità e dei vincoli imposti dalla normativa. Anche per quanto riguarda i prodotti di prima e seconda trasformazione (es. farine e/o pasta) occorre una valutazione attenta degli spazi a disposizione, dei costi di gestione e utilizzo delle attrezzature per la

movimentazione e lo stoccaggio (es. transpallet e scaffalature) assolutamente non trascurabili.

Dal punto di vista della programmazione dei flussi di merce in entrata e uscita, fra le aziende intervistate solo una utilizza un gestionale informatizzato specifico per il magazzino, mentre le altre aziende si avvalgono di PC con programmi Excel.

Alcune delle aziende intervistate hanno segnalato quanto la fase della logistica risulti critica per la gestione tempestiva della merce; in particolar modo evidenziano la necessità di alcuni miglioramenti per ridurre i tempi lungo la filiera. A tal fine, alcune aziende hanno già fatto degli investimenti in nuovi macchinari, mentre altre stanno progettando di ingrandire i magazzini che, permettendo di aumentare la produzione e lo stoccaggio stagionale, consentirebbero di ridurre i costi ed aumentare le vendite.

Tra le intervistate vale la pena riportare la virtuosa esperienza di una delle poche organizzazioni di produttori (OP) registrate per il settore esclusivo del biologico e specializzata nella produzione e commercializzazione di frumento duro e derivati. L'organizzazione di produttori ha sviluppato una gestione sistemica della produzione attraverso i contratti di filiera, così da non dover stoccare per lungo tempo importanti volumi di merce. L'organizzazione dell'offerta e il conferimento di tutta la produzione ad un unico cliente, in ottica di *supply chain management*, consente una pianificazione delle superfici da seminare e di non avere problemi di surplus di prodotto da immagazzinare.

Secondo le aziende intervistate, l'inadeguatezza di molti centri di stoccaggio deriva anche da un insufficiente piano di investimenti e da un sostegno pubblico che non ha previsto finora misure che incentivassero gli stoccatore all'adeguamento e all'innovazione aziendale. A questo si aggiungono le complessità burocratiche, l'incertezza dell'assegnazione dei fondi strutturali, il ritardo dei pagamenti di alcune misure di politica agraria per le aziende agricole che, a catena, producono effetti negativi per tutto il settore. In definitiva, gli investimenti in ballo, l'incertezza e la volatilità del guadagno nonché l'importante rischio di impresa a cui fanno fronte gli stoccatore hanno fatto prediligere un approccio volto al mantenimento dello status quo, tutt'al più, alla sola manutenzione ordinaria delle strutture necessaria per il proseguo delle attività.

I trasporti

Nella gestione dei trasporti le aziende agricole intervistate hanno affermato di prediligere il contoterzismo così da non investire in mezzi propri. Optando per il contoterzismo, il costo per il trasporto della granella al centro di stoccaggio è solitamente a carico dell'azienda agricola, mentre il costo del trasporto della semola per la produzione di pasta è, di norma, a carico dell'azienda trasformatrice qualora il prodotto sia destinato a clienti italiani, mentre è a carico del cliente estero quando la merce deve varcare i confini.

Pur ribadendo l'importanza di una gestione dei flussi interna all'azienda, bisogna anche riconoscere che *l'outsourcing* dei trasporti può risultare efficiente, non certamente in

termini di costi di lungo periodo, quanto piuttosto nella possibilità di creazione di forme di cooperazione vicine all'impresa-rete. La predilezione del contoterzismo si basa su un rapporto di reciproca fiducia tra l'azienda produttrice e quella incaricata per il trasporto. L'interesse deve essere comune affinché il rapporto sia stabile e duraturo nel tempo.

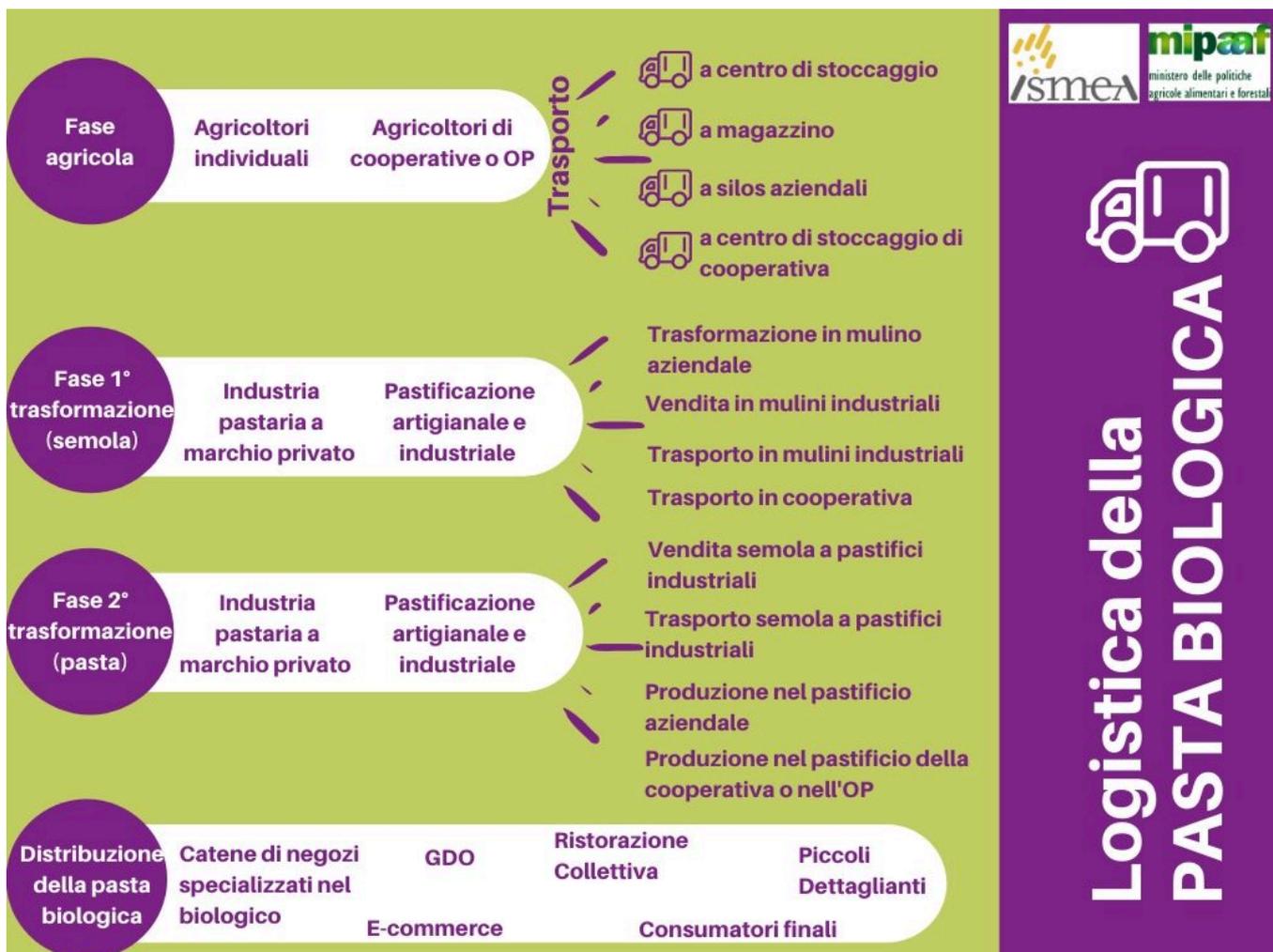
Le aziende intervistate sono consapevoli dell'importanza dei trasporti, tanto è vero che la selezione dei terzisti avviene attraverso criteri basati sulla loro affidabilità, efficienza, puntualità, capacità di garantire i tempi di consegna e costi adeguati, oltre che sul possesso delle certificazioni richieste per i prodotti bio.

Tuttavia, alcune lamentano la difficoltà a reperire velocemente dei corrieri per il trasporto dei trasformati che possano garantire la salvaguardia dei prodotti biologici: molti corrieri, a parità di ricavi, preferiscono dare la precedenza ai prodotti convenzionali e, in un secondo momento, al biologico, determinando un rallentamento nella filiera biologica. Questo è spiegabile poiché il biologico implica responsabilità e costi superiori (ad esempio per la sanificazione -obbligatoria- del mezzo quando si tratta di granella/semola) e i corrieri preferiscono concentrare più spedizioni biologiche in un unico carico. Dunque, se la scelta dei terzisti consente di ridurre il personale e i costi, allo stesso tempo impone degli sforzi in termini di rispetto delle tempistiche e puntualità delle consegne, per le quali le aziende non hanno il pieno controllo.

Questo è particolarmente vero in due casi specifici: l'export e nei periodi invernali. Oltre alle criticità ordinarie, infatti, nel caso dell'export è spesso ostico riuscire a rispettare le tempistiche, a causa del carico di documenti cartacei richiesti e delle certificazioni specifiche per il paese destinatario. Per l'export si segnala come ulteriore problematica la responsabilità delle spedizioni in caso di danneggiamento, deterioramento e perdita di qualità delle partite spedite e dei resi, eventi non inusuali dal momento che, tendenzialmente, il trasporto avviene su strada. Anche se le granaglie biologiche che arrivano ai molini dall'estero talvolta viaggiano via nave. In ogni caso, il costo può essere a carico sia dell'azienda sia del cliente, a seconda degli accordi specifici.

Per ciò che concerne il periodo invernale, spesso la rete infrastrutturale nazionale causa dei ritardi importanti, in quanto la viabilità viene compromessa talvolta anche per lunghi periodi. Specialmente nelle zone montane o semi montane, l'arrivo dell'inverno determina un'organizzazione aziendale più vincolante e che richiede una programmazione a più lungo termine. Infatti, a livello nazionale il trasporto della granella dalle aziende agricole ai centri di stoccaggio e il trasporto della pasta confezionata avvengono principalmente su gomma (trattrici o camion a seconda delle distanze da coprire).

Viceversa, il trasporto tra differenti centri di stoccaggio o tra i magazzini e i molini può avvenire anche mediante altre forme (es. container treno) se i quantitativi lo giustificano. Il costo incide in modo abbastanza importante sulla competitività del prodotto, così come la qualità del trasporto anche se i mezzi usati per la pasta non sono dedicati solo al biologico.



La logistica della pasta biologica. Elaborazione Ismea, 2020

La pasta presso le catene della GDO

Le aziende produttrici intervistate conferiscono sia ai negozi specializzati nella vendita di prodotti biologici sia alla GDO. Il più delle volte i prodotti sono commercializzati con il marchio dell'azienda produttrice ma ormai da qualche anno le *private label* si stanno diffondendo anche nel biologico. In entrambi i casi la gestione dell'ordine e del prodotto avviene attraverso le stesse modalità amministrative e logistiche.



La logistica della pasta nella GDO. Elaborazione Ismea, 2020

I fornitori che conferiscono merce biologica devono essere certificati e solitamente l'indice di rotazione è molto basso, ovvero le catene della GDO optano per non sostituire frequentemente i prodotti o, addirittura, i produttori di riferimento.

Spesso i prodotti vengono sottoposti a controlli a campione e, in caso di difformità, si procede a rendere il prodotto, anche se i resi sono quasi inesistenti.

I fornitori sono generalmente locali e non molto numerosi, soprattutto quelli che forniscono alle catene bio. Laddove esistono consegne di prodotto sia bio che non bio, non ci sono particolari differenze di gestione dei trasporti in entrata e dei relativi controlli, in quanto nel caso della pasta biologica si tratta di prodotti già confezionati.

Quasi tutte le catene intervistate ricorrono, sia per la loro dimensione aziendale che per la collocazione territoriale non estesa, ad una sola piattaforma di distribuzione/magazzino ai punti vendita. La gestione è in questi casi generalmente diretta. Fanno eccezione poche realtà che, data la grande dimensione e l'ampia diffusione territoriale, utilizzano più piattaforme di distribuzione, tutte certificate anche per i prodotti bio, e gestite alcune in proprio ed altre tramite terzi.

Questa scelta è necessaria perché nella GDO lo stoccaggio del prodotto finito pasta è una fase critica; le difficoltà riguardano la razionalizzazione del sistema di stoccaggio, in modo che sia in grado di ottimizzare gli spazi interni, ma anche di garantire capillarità geografica, tramite molteplici e piccoli depositi strategici.

In generale, quindi, le aziende della GDO intervistate segnalano l'esigenza di creare una rete nazionali di depositi che consenta un maggiore scambio e collaborazione con le imprese delle altre regioni. Non meno importante risulta la necessità di investimenti per l'automazione dei magazzini e per l'informatizzazione della distribuzione.

Gli ordini

La gestione degli ordini ai fornitori è informatizzata ed il riordino viene gestito in base al livello di scorte minimo ed all'indice di rotazione di ogni referenza. In caso di alto indice di rotazione le tempistiche di consegne sono di 2/3 giorni. Normalmente però si tende a programmare consegne con frequenze quindicinali e/o mensili, anche per un maggiore contenimento dei costi. In qualche caso il riordino e le consegne possono essere fatti dal punto vendita alla piattaforma o direttamente al fornitore. Vi sono poi casi in cui si utilizza una piattaforma indiretta, cioè di terzi, dove il prodotto viene stoccato a spese del venditore e consegnato direttamente ai punti vendita.

La gestione dei magazzini

Per la maggior parte delle aziende intervistate, nel magazzino vengono impiegati operai che gestiscono le merci tramite porta pallet, trans-pallet elettrici e roll-container e, di norma, i prodotti sono confezionati in cartoni. Le aziende più grandi si sono dotate di mezzi automatizzati e di sistemi informativi per la gestione degli ordini da clienti a magazzino e di radiofrequenza per i prelievi da scaffale.

Il costo del magazzino è importante e, dove dichiarato, ha mediamente un'incidenza tra l'1% ed il 3 % sul fatturato aziendale. È probabile che le catene più grandi e complesse possano beneficiare di economie di scala e quindi avere minori costi per la logistica.

Dalle piattaforme/magazzino vengono riforniti più punti vendita. I prodotti bio vengono consegnati con cadenze che vanno dalle 24 alle 48 ore, oltre a consegne settimanali, bisettimanali e fino ad un mese, a seconda delle quantità ordinate.

Il trasporto

I mezzi usati per le consegne ai punti vendita, sono sia propri sia di terzi, e si muovono quasi sempre all'interno dei confini regionali. Il costo del trasporto è a carico del fornitore (franco deposito o punto vendita) e, in alcuni casi, è inserito direttamente nel costo di acquisto.

Il costo del trasporto dipende anche dal volume dei lotti di consegna.

Ogni consegna è tracciata tramite moderni sistemi informativi e codici a barre. La tracciabilità permette alla gestione dei resi di ricercarne la responsabilità, addebitando i costi al fornitore o al trasportatore se il problema è a suo carico.

I prodotti biologici vengono trasportati, normalmente su pallet o roll-container avvolti da apposite pellicole protettive, utilizzando mezzi non dedicati. Il costo di distribuzione è importante e varia tra l'1% ed il 4% del fatturato. Se la distribuzione prevede il passaggio per diverse piattaforme intermedie può però essere più elevato e attestarsi intorno all'8% del venduto.

Vendite On-Line della GDO

Nell'era della *gig economy* (e quindi già prima dell'era Covid 19) l'*e-commerce* è divenuto un servizio essenziale per tutte le aziende di qualsiasi settore, ivi incluso quello agroalimentare; per sfruttare il potenziale del web, tuttavia, è necessario organizzare in modo efficiente la logistica in funzione del *delivery to home*. La logistica dell'*e-commerce*, infatti, è molto diversa dalla logistica classica ed ha un carico di costi mediamente molto superiore, circa il doppio, rispetto alla vendita tradizionale. Infatti, i dati raccolti grazie al Progetto FiBio indicano un'incidenza dei costi logistici che può essere stimata tra il 7% fino al 10% circa del fatturato dei prodotti consegnati a domicilio.

La GDO già da tempo si è inserita nelle vendite online, anche con i prodotti biologici, pertanto è stato possibile indagare, nel caso della pasta, quali erano i costi e l'organizzazione prima del Covid-19.

Per la catena della distribuzione intervistata che gestisce le vendite online di pasta biologica tramite un sito web di proprietà, il costo della piattaforma distributiva, che è mediamente del 3-4% del fatturato verso i punti vendita, sale fino al 6-7% del fatturato nel caso di consegna a domicilio. L'ordine è generato dal cliente direttamente sul sito, in un'apposita sezione riservata ai clienti privati, e genera un file che viene manualmente inserito nel programma di gestione degli ordini e contabilità, il quale a sua volta dialoga con il programma di gestione del magazzino. L'operatore provvede direttamente ad assemblare l'ordine con pistola a radiofrequenza. Al termine della preparazione dell'ordine si genera, sul programma di gestione del magazzino, un file che viene inviato al cliente della GDO ed al distributore per la consegna.

Le consegne, generalmente, vengono condotte tramite terzisti. Il costo della consegna è gratuito per ordinativi minimi di spesa e entro un certo raggio. Nel caso della catena di negozi specializzati bio, viene offerta al cliente anche l'alternativa di ritiro diretto presso il negozio da lui scelto. Gli imballi utilizzati per il trasporto possono essere restituiti al trasportatore al momento della consegna oppure alla consegna successiva.

Le principali caratteristiche logistiche del servizio sono costituite, oltre che dalla facilità dell'ordine sul sito web dedicato, dalla completa tracciabilità dell'ordine e della relativa consegna che, da parte della GDO o del negozio specializzato, avviene tra le 24 e le 72 ore, a seconda della posizione geografica del cliente dal magazzino di preparazione o piattaforma di distribuzione.

Conclusioni

Risulta evidente che, al di là della particolare attenzione alla qualità ed alla provenienza delle materie prime e/o semilavorate ed alla necessità di garantire le certificazioni bio lungo tutto il processo, la gestione della logistica lungo la filiera della pasta biologica sia sostanzialmente analoga e presenti le stesse caratteristiche e problematiche delle altre filiere di prodotti alimentari non biologici.

Di conseguenza, le azioni di sviluppo riguardano il miglioramento dei sistemi di tracciabilità e la capacità di dotarsi di canali distributivi più corti possibili. È importante favorire la crescita della cultura logistica delle imprese, soprattutto quelle più piccole, attraverso sostegni all'aggregazione in forme cooperativistiche o consortili finalizzate alla creazione di una massa critica, tale da consentire una gestione logistica razionale e professionale (es. saturazione dei carichi, ottimizzazione delle rotte e delle operazioni di presa e consegna, contenimento dei costi, maggiore potere di contrattazione verso le aziende di autotrasporto).

Le grandi catene della GDO, si avvantaggiano delle loro capacità nel controllo dei flussi merceologici per aumentare il presidio nel settore del biologico anche attraverso acquisizioni di aziende specializzate più piccole. Per fronteggiare la concorrenza le catene di negozi specializzate nel biologico si stanno muovendo per stringere accordi, lungo la propria *supply chain*, con grandi *provider* logistici.

Tra i nuovi scenari di interesse e di possibili nuovi sbocchi commerciali merita particolare attenzione il mercato online; la gestione commerciale e in particolare quella delle consegne assume delle dinamiche differenti rispetto alla vendita al dettaglio. Il *delivery to home*, fino ad oggi forte nel *no food*, ha ancora margini di miglioramento per il comparto dell'agroalimentare che riguardano soprattutto l'implementazione del sistema di tracciabilità e la definizione di protocolli che preservino la qualità dei prodotti.

Finora gli accorgimenti per le consegne porta a porta dell'alimentare hanno prodotto costi logistici mediamente superiori, circa il doppio, rispetto alla vendita mediante i normali canali distributivi verso i punti vendita. Di conseguenza, anche le aziende del settore biologico, ed in particolare della filiera pasta, dovranno essere capaci di dotarsi in futuro di una organizzazione logistica adeguata all'evoluzione dei canali distributivi, ma sufficientemente snella per mantenere un posizionamento competitivo dei propri prodotti sul mercato.

L'esperienza Covid 19 dà ragione a quanto auspicato nell'analisi condotta e ci riporta a concentrare l'attenzione su due punti per integrare quanto emerso:

- i momenti di consumo e quindi i luoghi fisici del consumo: "in casa", "fuori casa" (*out-of-home*) e anche "in ufficio"
- la lunghezza della filiera: l'esistenza cioè di canali "lunghi" e "corti" in relazione al numero di passaggi per arrivare dalla produzione al punto di vendita o di consumo. Passaggi sia commerciali (grossisti, rivenditori, distributori) sia fisici (magazzini, cedi, punti di vendita).

Durante l'emergenza i volumi relativi agli acquisti agroalimentare domestici sono cresciuti sensibilmente e le modalità di distribuzione si sono moltiplicate; così molti canali sono stati rivoluzionati e resi ancora più dinamici con:

- le prenotazioni on-line (*smart order*);
- le prenotazioni per accedere ai punti di vendita (evitando code);
- la consegna a domicilio o in ufficio (*home delivery*);
- l'interconnessione tra canali, per guadagnare in velocità e capillarità (PAM e Unes che affidano alcune consegne ad Amazon);
- recupero di quote per i negozi di prossimità (grazie al vicinato e a code più veloci, rispetto ai super) e per le filiere più corte per i prodotti locali (km zero, *made in Italy*).

I ristoranti, nell'impossibilità di ospitare fisicamente i clienti (marzo-aprile-prima metà di maggio), hanno sviluppato i servizi d'asporto e di consegna a domicilio, ovviamente con ordini e prenotazioni smart, recuperando talvolta in parte il fatturato: il tutto con nuove regole nel rispetto delle norme di protezione e sicurezza (mascherine, guanti, disinfettanti) e di distanziamento (ingressi contingentati, percorsi differenziati, consegne fuori dall'uscio)

In molte aziende è stato istituito il comitato Sicurezza, inter-funzionale e in contatto con enti sanitari, per:

- la tutela del personale interno ed esterno (*smart-work*; assicurazioni per maggior copertura);
- la protezione dei prodotti e delle linee produttive;
- la tracciatura dei componenti (blockchain);
- la sicurezza delle informazioni e dei S.I.

In particolare, per la filiera della pasta il protrarsi del *lockdown* ha confermato il persistere delle difficoltà già osservate nelle fasi iniziali di contenimento della pandemia, con un settore che procede a due velocità: da una parte le aziende che lavorano con la GDO hanno proseguito le attività e le vendite; dall'altra, quelle che hanno come destinazione prevalente il canale Horeca hanno visto azzerati ordini e pagamenti.

Parallelamente sul fronte dell'export, la filiera ha vissuto entrambe le criticità dei trasporti nonostante l'aumento della domanda estera.

È difficile misurare tutte le conseguenze di questa situazione, ma quello che si può affermare è che i canali distributivi che hanno guadagnato in velocità, semplificazione e dematerializzazione, continueranno a funzionare.

In generale si è visto che:

- la logistica industriale (B2B o macro-logistica o logistica primaria: bilici, pallet, grandi magazzini) ha mantenuto la sua configurazione tradizionale, con volumi in crescita specie per prodotti a lunga *shelf life* (riserva);
- la logistica distributiva (B2C o micro-logistica o ultimo miglio o domicilio: pacchi, confezioni singole) è stata notevolmente modernizzata e resa più flessibile, dinamica, pilotata dal consumatore;
- le realtà che già operavano in consegne dirette (es. Amazon, Cortilia, Super-a-casa) hanno visto aumentare notevolmente i volumi nell'alimentare; e qualche volta sono andate in crisi per eccesso di ordini ed è probabile che conserveranno le maggiori quote acquisite;
- nonostante le difficoltà dovute alla mancanza di manodopera, la filiera è riuscita ad adeguarsi rapidamente all'aumento di domanda di prodotti agroalimentari, garantendo sia la disponibilità delle materie prime, sia il controllo sulla tracciabilità e sicurezza delle filiere a monte. L'accelerazione imposta dalla situazione di emergenza ai cambiamenti già in atto prima (*smart-work, e-commerce, omnichannel*), ha spinto verso una sempre maggior collaborazione tra tutti gli attori (produttori, distributori, logistici, negozi di prossimità) e ad una visione integrata della filiera agroalimentare per una sempre maggior soddisfazione dei bisogni reali.

Non solo, la situazione ha anche riportato l'attenzione sulla centralità dell'efficienza e della resilienza della distribuzione e della logistica e sull'ormai necessaria digitalizzazione di molte attività. L'uso della tecnologia ha avuto un balzo in avanti per molte attività, ha offerto una soluzione al problema del distanziamento sociale imposto dal contenimento della pandemia, ma potrà in futuro risultare funzionale anche alla gestione cartacea di documenti di trasporto; così come l'automazione di magazzino, ad oggi ancora poco sviluppata, sarà probabilmente sempre più rilevante anche per favorire il lavoro in luoghi protetti e con minore concentrazione di persone.

Sarà centrale, inoltre la capacità di consegna in ambito urbano, anche a livello di singolo punto vendita grazie alla riscoperta del valore dei negozi di prossimità (spesso utilizzati anche come punti di allestimento delle consegne in una prospettiva di omnicanalità).

La conseguente pressione sulle reti distributive sarà ovvia, anche se nel caso della consegna a casa di prodotti di largo consumo la grande distribuzione organizzata (GDO) serve i clienti finali direttamente dai punti vendita in molti casi, senza particolari aggravii

logistici. In questo caso, è presto per dire se la GDO ristrutturerà le reti logistiche distributive ad esempio per centralizzare a livello più alto (es. di centro di distribuzione regionale o di area) la gestione delle spese online, tuttavia non è da escludere che si muoverà in tal senso.

Affinché dunque i cambiamenti avviati possano mettere fine alla situazione poco dinamica che caratterizza la logistica di molte filiere, sarà tuttavia importante sostenere la viabilità, intervenendo con consapevolezza sulle infrastrutture necessarie per garantire efficienza, qualità e rapidità.

Non solo, sarà importante ripensare la stessa funzione logistica aziendale in un'ottica di "agilità" e basarsi su un concetto di flessibilità, per implementare velocemente soluzioni più idonee ai cambiamenti imprevedibili del contesto lavorando con strutture adeguate (magazzini, Cedi, etc) per affrontare problemi di accumulo e riallocazione di scorte.

Conoscere i punti di forza e di debolezza delle nostre filiere consente di giocare d'anticipo nel mercato e di intervenire in modo efficiente. Infatti, l'intensità dell'impatto socio-economico del Covid-19 non è ancora chiaro, ma è senz'altro inevitabile. Nel settore agroalimentare, ad esempio, non ci stupirà se numerose persone opteranno per gli acquisti online, a svantaggio dei grandi centri commerciali affollati. Al contempo, purtroppo, è molto probabile che nei prossimi anni si verificherà una recessione che ridurrà e modificherà i consumi delle famiglie italiane, a vantaggio dei prodotti meno costosi, non necessariamente nazionali.

Partendo dalla consapevolezza che l'offerta agroalimentare italiana è fornita principalmente da piccole e medie imprese, possiamo considerare strategico l'uso di nuove tecnologie e l'organizzazione di nuove modalità logistiche per favorire anche l'export agroalimentare biologico che nel 2018, ha un valore di circa 2 miliardi di euro.

Infine, la pandemia ha anche rammentato a tutti noi il rischio di blocco degli approvvigionamenti nei casi di dipendenza dalle importazioni, e quindi l'opportunità di investire sui nuovi canali dell'*e-commerce* e del *food delivery*.

Durante il *lockdown* queste nuove modalità hanno registrato un boom di domanda; sollecitando al ripensamento della distribuzione, tutti gli attori interessati, dai responsabili della logistica delle aziende agricole ai distributori, ai trasportatori fino ad arrivare alle amministrazioni locali chiamati risolvere i problemi di congestionamento dei centri urbani e i problemi inquinamento ambientale.

In questo senso è auspicata un'analisi di fattibilità su: modalità di distribuzione decentrata, poli logistici dedicati alle aziende agricole singole o associate, saturazione dei mezzi, centri di stoccaggio innovativi, organizzazione di consegna, potenziamento dei trasporti ferroviari e fluviali e non ultimo, modalità innovative e servizi per una proficua interazione con l'ultimo anello della filiera: il consumatore.

Bibliografia

Sinab, "Bio in Cifre 2019". Ministero delle Politiche Agricole Alimentari, Forestali e del turismo (2019).

De Martino, Marcella. "La gestione della logistica nelle filiere agroalimentari: alcune evidenze empiriche in Campania." *ECONOMIA AGRO-ALIMENTARE* (2012).

Maizza, Amedeo. "Logistica e supply chain management: un esame con l'analisi sistemica nel comparto agroalimentare." *Industria & Distribuzione* (2001).

Piano Cerealicolo Nazionale, "La catena del valore della pasta e del pane". Ministero delle Politiche Agricole Alimentari, Forestali e del turismo, Direzione Servizi per lo Sviluppo Rurale, Ufficio Studi e Analisi (2019).

FiBio

Le filiere biologiche: progetto per l'analisi della
distribuzione del valore, lo studio della certificazione di
gruppo, la formazione e la tracciabilità

E-mail: bio@isma.it

*Il presente lavoro è stato realizzato dall'Ismea nell'ambito del Progetto FiBio 2019-2020
"Le filiere biologiche: progetto per l'analisi della distribuzione del valore, lo studio della certificazione di
gruppo, la formazione e la tracciabilità" finanziato dal MiPAAF (DM del 27/12/2018 con n.92487)*