

Coop agroalimentari: +5%

A tutta forza verso i mercati esteri

DORA IACOBELLI

L'assemblea delle cooperative agroalimentari dell'Anca che si è tenuta lo scorso 26 settembre a Roma ha assunto quest'anno una valenza più ampia di quella che istituzionalmente l'iniziativa riveste. Non è stata, infatti, solo l'occasione, annuale per un consuntivo dell'attività e della progettualità specifica delle imprese associate, ma ha rappresentato un primo momento di verifica esterna circa alcune direttrici strategiche di sviluppo interno, ma anche di proposta politica, intorno alle quali l'associazione svolgerà il proprio congresso previsto per il marzo 1992.

Il bilancio sull'attività svolta ha messo peraltro in luce la nuova fisionomia delle imprese aderenti come risultato dei processi realizzati particolarmente negli ultimi tre anni. È stato, infatti, evidenziato come le operazioni di integrazione aziendale e di dismissione di imprese abbiano determinato un notevole ridimensionamento dell'universo imprenditoriale che fa capo all'Anca Lega (si è passati da circa 2.100 a 1.700 cooperative attive nel triennio 1988-1990). Questo fatto, però, non ha comportato una analogo riduzione della base sociale e non si è tradotto in una stagnazione dal punto di vista del fatturato. Tali risultati confermano il ruolo di primo piano svolto nel settore agroalimentare dalla forma cooperativa di gestione dell'impresa come punto di riferimento di una base di soci imprenditori agricoli che si va sempre più qualificando. Per cui alla selezione fisiologica del numero dei soci che accompagna la riduzione delle imprese senza capacità competitive, si accompagna, comunque, una stabilità associativa contemporaneamente alla crescita imprenditoriale dei soci stessi. D'altra parte il tasso di crescita delle imprese dell'Anca (pari, in termini di fatturato per le imprese maggiori, all'8,3% nell'ultimo anno) dimostra che, nonostante la scomparsa di parecchie imprese e l'accorpamento di altre, le realtà oggi attive sono in grado di presidiare le quote di mercato acquisite. Non solo, ma i risultati conseguiti attestano che i nuovi modelli organizzativi adottati permettono gestioni più efficienti e più efficaci.

Carica la presenza settoriale dell'Anca, si è sottolineata la fuoriuscita, nella produzione agricola, delle aziende marginali, tendenza questa che è propna di tutto il settore primario come i dati dell'ultimo censimento Istat hanno messo in luce. La funzione della cooperazione dell'Anca si è mostrata utile per contrastare proprio uno dei maggiori punti di debolezza di questo anello della filiera agroalimentare, cioè l'eccessiva frammentazione, attraverso fusioni d'impresa e, quindi, attraverso l'attivazione di processi di razionalizzazione e riordino fondiario. La diversa configurazione, soprattutto dimensionale, ma anche di maggiore attenzione alla programmazione delle produzioni, delle cooperative di produzione ha imposto anche un ripensamento del ruolo complessivo della cooperazione di servizio alla produzione, attualmente interessata da un progetto complessivo di riorganizzazione.

Nella commercializzazione dei prodotti agricoli, nella prima tra-

sformazione e nella trasformazione industriale, le imprese associate all'Anca hanno assunto sempre più caratteristiche industriali, certamente relativamente ai processi produttivi, ma anche e soprattutto per quanto riguarda le funzioni dell'organizzazione e della logistica, che assumono un'importanza determinante nel confronto con mercati sempre più ampi e segmentati. In questi settori ma soprattutto nell'industria alimentare, le imprese dell'Anca stanno giocando più di altri, ad esclusione delle multinazionali, la carta dell'adeguamento dimensionale che rappresenta ancora un handicap di tutte le imprese che vi operano. A tale proposito sono indicativi alcuni dati: le prime 42 imprese, pari al 2,5 dell'universo delle imprese associate all'Anca, realizza circa il 60% del fatturato complessivo. Queste stesse maggiori imprese nel 1990 hanno portato a termine ben 15 operazioni di merger & acquisition. Inoltre, hanno manifestato una crescente propensione alla presenza sui mercati esteri (le previsioni per il 1991 sono di un incremento dell'export del 5%), mostrando quindi una notevole sensibilità alla tendenza alla globalizzazione dei mercati e la consapevolezza di una inevitabile riduzione della domanda interna nel settore. Interessante è ancora tener presente la quota di fatturato che viene realizzata attraverso marchi commerciali delle diverse imprese (58,2%), che consente una rilevante visibilità sul mercato.

Se questo è il quadro certamente non negativo della situazione della cooperazione agroalimentare dell'Anca, grossi vincoli sono stati individuati negli attuali orientamenti della politica agroalimentare che rischiano di bloccare i processi di crescita e di impedire il completamento delle ristrutturazioni già avviate. Tra i diversi temi che sono stati affrontati in tal senso c'è senza dubbio la denuncia, nei confronti dei policy maker, di una scarsa comprensione delle dinamiche in atto nonché dei nodi strutturali propri dell'intero sistema agroalimentare ed, al suo interno, della cooperazione (ritardi nella ridefinizione del-

la legge sulla cooperazione, che ri-muova i vincoli ad una adeguata capitalizzazione, esigenza di un provvedimento specifico per il settore agroalimentare ecc.) Ma, forse, il rilievo maggiore, e di conseguenza l'impegno maggiore a porlo in sufficiente risalto in tutte le sedi necessarie che l'Anca si è posta, è quello di una riconsiderazione delle relazioni e delle funzioni dei diversi soggetti che operano all'interno del settore agroalimentare. Tale riflessione, peraltro, ha preso spunto proprio dalla crisi del sistema federconsortile, che è stata considerata come l'estrema manifestazione di una situazione di squilibrio e di non chiarezza. È proprio questa chiarezza nell'individuazione di una nuova rete di rapporti nel mondo agricolo e tra questo e l'industria alimentare, sia in termini economici che di specifiche politiche di intervento che l'Anca ha chiesto al governo ed in particolare al ministro dell'Agricoltura, invitandolo ad uscire dalla paralisi intorno alla vicenda federconsortile, che ha appunto concentrato su di se ormai da diversi mesi l'attenzione pubblica, rischiando di far perdere di vista l'esigenza di un ripensamento complessivo della politica agroalimentare nazionale. Questa oltretutto deve tener conto delle conseguenze non indifferenti indotte dalla costituzione del mercato unico europeo, dalla ridefinizione della Fac anche in rapporto alla situazione dei paesi dell'Est, dall'esigenza di concludere i negoziati Gatt.



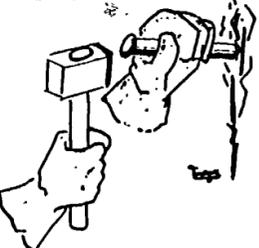
SPAZIO IMPRESA
DE L'UNITÀ

Giuseppe Castelli
Federico Galki
Victor Uckmar
Vladimir Schumilov
Mario Ronconi
Luigi Marcolungo
Valerio Barbieri
Carlo De Filippis
Gilberto Gabrielli

INVESTIRE ALL'EST

Prospettive economico-commerciali
nel mercato
della prossima generazione

a cura di
Maurizio Guandalini
prefazione di
Giorgio Napolitano



FRANCO
ANGELI

La logistica alimentare Ecco come riduco il capitale circolante

La logistica, una delle più «giovani» tecniche di gestione manageriale, diffusa da non più di 10-15 anni nelle maggiori imprese italiane, si configura oggi come una delle leve strategiche nell'impresa alimentare. Come è noto, uno dei suoi tradizionali punti di forza è rappresentato dal contributo fornito alla riduzione del capitale circolante e degli oneri che ne derivano, attraverso una corretta gestione delle scorte, in secondo luogo, essa consente un recupero di efficienza attraverso la razionalizzazione di tutto il flusso delle merci. Infine, ed è questo l'elemento maggiormente innovativo che la contraddistingue, attribuisce alle imprese che la utilizzano una maggiore capacità di penetrazione del mercato attraverso il miglioramento del servizio al cliente.

La logistica interviene, infatti, prevalentemente in tre aree di attività che sono gli approvvigionamenti, la programmazione delle produzioni e la distribuzione fisica della stessa. In Italia le imprese con livelli organizzativi più complessi già da tempo si sono poste il pro-

blema di individuare un responsabile della logistica da affiancare alle tradizionali direzioni aziendali (produzione, amministrazione e marketing). La consapevolezza dell'importanza della funzione logistica in azienda ha prodotto, comunque, soluzioni molto diversificate, talvolta anche parziali, in relazione alla dimensione delle imprese, alla cultura aziendale, ai settori produttivi in cui operano. È un dato acquisito, però, che l'affermarsi di interventi logistici ha prodotto sensibili risultati in termini di produttività. D'altra parte, il diverso contesto competitivo in cui le nostre imprese si troveranno ad operare a breve con l'allargamento dei confini del loro mercato di riferimento rende indispensabile, per poter conservare adeguati margini di competitività, l'adozione di criteri per la razionalizzazione e lo snellimento nel flusso delle merci. Nel settore alimentare il contributo della logistica appare ancora più rilevante innanzitutto per l'incidenza che sulla struttura dei costi manifestano appunto i «costi logistici». Si parla di 1400 miliardi all'anno per handling e stoccaggio e di 6000 miliardi all'anno per trasporto: nel complesso tali costi rappresentano il 5% della spesa alimentare in Italia nel 1990. Nella distribuzione alimentare, poi, ha assunto via via un'importanza crescente, come risposta ai cambiamenti in atto nei consumi, il contenuto di servizio incamerato nel prodotto: si tratta delle caratteristiche di qualità, freschezza, disponibilità sia in quantità che nel packaging giusto, di rotazione.

Se per quanto riguarda il primo aspetto gli interventi di logistica consentono un forte contenimento di costi, circa la questione del servizio al cliente permettono di realizzare utili momenti di integrazione tra fornitori e distribuzione. La possibilità, infatti, di assicurare quel contenuto di servizio che si è detto essere uno dei punti di forza per l'affermazione sul mercato dei prodotti alimentari discende solo dal perseguimento di obiettivi di collaborazione tra i due momenti della filiera agroalimentare - produzione-trasformazione e distribuzione. Le condizioni per il successo dettate da un'impostazione «logistica» dei rapporti fornitori-distributori sono: concentrare l'attenzione sul sell-out, non sul sell-in, individuare con chiarezza alcune regole per quanto riguarda i tempi di evasione degli ordini, i criteri di gestione degli stock e quelli per il riapprovvigionamento, adottare strumenti gestionali - per lo più basati su metodologie informatiche - adeguati, condividere i vantaggi economici.

La funzione della logistica come strumento per il perseguimento di politiche comuni rispetto al mercato finale da parte di operatori che svolgono la loro attività in diversi stadi della filiera agroalimentare risulta particolarmente efficace con riferimento al mondo della cooperazione agroalimentare. In questo ambito, infatti, la logistica permette di valorizzare sinergie latenti tra produzione e distribuzione esaltando per altro il ruolo che sull'aspetto della «fornitura di servizi» al consumatore ultimo ha lo stesso coinvolgimento dei soci delle imprese cooperative.

Sembra realistico che attraverso interventi di programmazione delle produzioni, che come si è visto sono classici interventi logistici, il socio stesso produca rispondendo di più alle esigenze della domanda alimentare oggi. □/D/I

7
STUDIO
aperto

LA SETTIMANA L'OSPITE LE OPINIONI



di EMILIO FEDE

DOMENICA
18.45



ITALIA UNO, PIU' INFORMAZIONI PIU' EMOZIONI