

Come costruire una filiera vincente

How to build a winning supply chain



The spread of agri-food chains can be interpreted as a reaction to globalization which has transformed many raw materials into undifferentiated commodities with little added value. The supply chain succeeds in turning into "specialties" what has been considered



as a commodity until recently. It is the ultimate attempt at recovering the value of raw materials whose price has been crushed by the global market.

How do you build a supply chain? The ways in which a supply chain can be designed depend on the technical balance between the possibilities and the preset objective: origin (e.g. 100% Italian); environmental sustainability; qualitative or commodity

characteristics (generally healthy). The impartiality of supply chains is based on the application of technical specifications which, in the case of cereals, shall define every production step from the agronomic practices of cultivation and defense to (differentiated) storage methods up to the first product processing and segregation. Therefore, four phases can be identified: production of raw materials

(from the field to the storage facilities); preservation of raw materials; processing and sale. The person who puts the product on sale is usually the Head of the supply chain. He has a fundamental role, as it promotes the supply chain, controls it and guarantees it to third parties, ensuring the product compliance with the tangible and intangible characteristics defined in the technical specifications.



di **Gianni Baccarini**¹, **Andrea Villani**², **Paolo Rendina**³

⁽¹⁾ Consulente agroalimentare

⁽²⁾ Laboratorio Greit Analytical - Bologna

⁽³⁾ Gruppo SATA/CadirLab - Alessandria

DALLA PRODUZIONE E CONSERVAZIONE DELLA MATERIA PRIMA, FINO ALLA TRASFORMAZIONE

FROM THE PRODUCTION OF RAW MATERIALS, TO THE STOCK AND TRASFORMING PROCESS

Nel luglio del 1687, con la pubblicazione dei Principia, Isaac Newton enunciò le leggi della meccanica e della gravitazione universale. Fra i principi della dinamica il terzo, detto anche "principio di reazione", si presta ad alcuni ragionamenti applicabili anche all'attuale successo delle filiere. L'enunciazione si basa sull'osservazione di casi pratici, molti dei quali di esperienza comune.

Che "ad ogni azione corrisponda una reazione uguale e contraria" è un concetto che va oltre i confini della fisica teorica e che può spiegare molti comportamenti umani di fronte ai cambiamenti.

Così, a ben vedere, la nascita e il diffondersi delle filiere agroalimentari possono essere interpretate come una reazione all'azione della globalizzazione, che ha trasformato molte materie prime in com-

LA FILIERA RIESCE A FAR TORNARE "SPECIALITIES" QUELLA CHE ERA UNA COMMODITY

modities indifferenziate di scarso valore aggiunto. Da globale a locale, dall'importazione destagionalizzata ai prodotti a chilometro zero, dall'agricoltura convenzionale a quella biologica: sono davvero significativi i casi in controtendenza rispetto a un modello ritenuto, fino a ieri, di successo. La filiera riesce a far tornare "specialities" quello che fino a poco prima era ritenuto una commodity.

Il "motore" economico

Il principale motore delle filiere resta quello economico. Ovvero, l'estremo tentativo di recuperare valore da materie prime il cui prezzo è stato schiacciato dal mercato globale. Il caso dei cereali è esemplare. Negli ultimi anni, complici anche condizioni climatiche favorevoli, le produzioni mondiali - e di conseguenza gli stock - hanno raggiunto e mantenuto i livelli massimi.

Ciò, naturalmente, ha avuto conseguenze mercantili e di prezzo non più remunerative per talune agricolture - fra cui quella italiana - i cui costi di produzione le rendono scarsamente concorrenziali con quelle di Paesi dove i contesti pro-



duttivi e sociali consentono economie di scala o pratiche agronomiche precluse ad altri. A questa azione globale, totalmente subita, ha fatto seguito una reazione locale che, tramite la proposta di una nuova filosofia produttiva e di consumo, ha creato un mercato.

Affermare valori come l'ambiente, la salute o le vocazioni territoriali (origine della materia prima) sono state il tentativo di creare valore - anche se in modo probabilmente ancora asimmetrico - attraverso scelte di acquisto dei consumatori non dettate solamente da considerazioni

PROMUOVERE L'AMBIENTE O L'ORIGINE DEL GRANO È UN TENTATIVO DI CREARE VALORE

economiche. Ed è proprio in questo senso che il marketing ha assunto un ruolo fondamentale.

L'importanza dei valori

La narrazione delle caratteristiche fondate sui valori sopra espressi ha superato qualsiasi altro messaggio, compreso quello del prezzo più basso. Una certa spinta di indirizzo "politico" è arrivata anche dalle istituzioni pubbliche tramite misure di sostegno a un modello produttivo ritenuto strategico per lo sviluppo del nostro sistema economico. Da qui, sono nate le diverse filiere di prodotti 100% italiani declinate - attraverso il rispetto di disciplinari produttivi - alla sostenibilità ambientale, sociale e territoriale.

Vademecum

Come si costruisce una filiera? Le modalità con cui può essere progettata dipendono dall'equilibrio tecnico fra le possibi-



lità e l'obiettivo prefissato: origine (ad esempio 100% italiano); sostenibilità ambientale; caratteristiche qualitative o merceologiche (in genere salutistiche).

Le filiere poggiano la loro oggettività sull'applicazione - e la possibilità di verifica - di un disciplinare che, nel caso dei cereali, è chiamato a definire ogni pas-

saggio produttivo: dalle pratiche agronomiche di coltivazione e difesa alle modalità di stoccaggio (differenziato), fino alla prima trasformazione del prodotto e alla sua segregazione.

Si possono quindi individuare tre fasi:

- 1) produzione della materia prima (dal campo alle strutture di stoccaggio);
- 2) conservazione della materia prima (dal post-raccolta alla consegna all'industria di trasformazione);
- 3) trasformazione (comprendendo sia la trasformazione intermedia, sia quella che produce il prodotto venduto al consumatore, come farine, pasta, biscotti, prodotti da forno...).

A queste tre fasi se ne aggiunge una quarta: la vendita. Che può essere effet-

CREARE UNA FILIERA IN 10 MOSSE

1. Definire l'idea di base e l'identità su cui impostare tutto il progetto, ovvero il concetto principale, originale e distinguibile.
2. Definire le specifiche tecniche del prodotto finito che sarà venduto sul mercato per permettere a tutti i soggetti della filiera di gestire le fasi in maniera corretta.
3. Effettuare un'analisi dello stato dell'arte delle cose: da quale situazione parte? Clima, persone, mentalità, politica, quantità, concorrenza...
4. Impostare l'ambito territoriale in cui si vorrebbe operare (provincia, regione, stato, continente).
5. Formalizzare le regole del gioco in un documento base (linee guida, disciplinare o contratto).
6. Chiarire il concetto di responsabilità per ogni fase della filiera a garanzia della corretta trasmissione delle informazioni.
7. Calcolare la giusta remunerazione di ciascun soggetto per ogni passaggio in base alle richieste dei singoli operatori.
8. Definire l'approccio: quali sono gli strumenti di controllo (documentale, in loco, analitico o "a distanza") e/o la certificazione del rispetto delle regole.
9. Impostare una campagna di comunicazione e marketing.
10. Prevedere un impegno in termini di tempo, energie e risorse al progetto cercando, al contempo, di ridurre la burocrazia intrafiliera e la "carta" (affinché l'iniziativa sia, oltre che fattibile, anche sostenibile).

**UNA FILIERA
VA PROGETTATA
CONSIDERANDO
IL RAPPORTO
TRA EQUILIBRIO
TECNICO
E OBIETTIVO
PREFISSATO**

IL CAPO FILIERA È IL SOGGETTO CHE METTE IN VENDITA IL PRODOTTO

tuata dal produttore (industria di trasformazione) o dalla Gdo. Il soggetto che mette in vendita il prodotto costituisce - normalmente - il Capo filiera.

Dal Capo filiera alle aziende agricole

Il Capo filiera ha un ruolo fondamentale in quanto promuove, controlla e garantisce la filiera di fronte a terzi, assicurando la conformità del prodotto alle caratteristiche materiali ma, anche, immateriali definite nei disciplinari.

La filiera, per le sue caratteristiche e per gli impegni che presuppone, rappresenta sempre una sfida professionale per gli attori che ne fanno parte.

Per quanto attiene la fase della coltivazione della materia prima, la ricerca di aziende agricole strutturate in grado di partecipare alle filiere non è banale. I disciplinari individuano criticità che, a volte, sono tali per il consumatore ma non



sempre sono percepite come essenziali nella pratica agricola, volta alla ricerca dell'efficienza produttiva.

La conservazione si confronta invece con la ricerca di strutture di stoccaggio moderne e con sistemi di gestione coerenti ai requisiti richiesti dai disciplinari (primi fra tutti, l'uso di mezzi fisici e la possibilità di segregare il prodotto). L'ampliamento di queste strutture nel territorio

costituisce uno dei pilastri del sistema. Tuttavia, molto spesso, l'entità degli investimenti richiesti per adeguare i centri - o, ancor più, per realizzarne di nuovi - rende questa fase non scontata.

La trasformazione è, ovviamente, la fase decisiva e, di sicuro, essendo normalmente l'animatore e il motore della filiera, l'industria che propone il prodotto di filiera al mercato è conscia degli obblighi imposti da disciplinari che essa stessa contribuisce a redigere. Le rigidità imposte dall'adozione di una materia prima di filiera (si pensi, ad esempio, agli incarti e all'esposizione mediatica) presuppongono comunque prese di responsabilità non semplici e da trattare con estrema cautela.

Infine, la filiera vive e fonda la sua credibilità attraverso un piano di controllo - che verifica l'applicazione del disciplinare attraverso audit di seconda o terza parte - e piani di controlli analitici.

La partecipazione di soggetti di seconda e terza parte rappresenta, quindi, una garanzia importante per il consumatore (e per il produttore).

Le filiere ai tempi del Covid-19

Questo articolo è stato scritto nel pieno dell'emergenza della pandemia da coronavirus: un momento in cui la ricerca e il richiamo a valori condivisi viene vista co-



LA VALORIZZAZIONE DELLE PRODUZIONI ASSOCIATE A TERRITORI DI ECCELLENZA PUÒ RAPPRESENTARE UN'OPPORTUNITÀ

me la scialuppa a cui aggrappare il nostro senso di appartenenza e di normalità.

L'Italia è, per realtà storica, geografica e vocazionale, un Paese trasformatore in cui l'industria manifatturiera e il commercio affondano le proprie radici in generazioni di imprenditorialità. Ciò rende indispensabile una quota di importazione a supporto delle esigenze produttive dell'industria alimentare. In questi anni la globalizzazione ha consentito la circolazione delle merci con estrema fluidità. Non sempre il gioco, anche quando sembra immutabile, è a somma zero. Qualcosa, forse, abbiamo perso. La valorizzazione delle produzioni associate a territori di eccellenza può rap-



presentare un'opportunità di risalita della catena del valore per una quota rilevante delle produzioni nazionali di cereali e di grano in particolare. Ovviamente, la situazione è piuttosto complessa e anche solo l'ampiezza delle differenze territoriali non ammette soluzioni generalizzate. Nell'anniversario dei 500 anni dalla scom-

parsa di Raffaello, l'agricoltura è come un quadro impressionista: fatto di macchie e colori. Non di tratti perfetti la cui scuola rimane eterna.

**Gianni Baccarini,
Andrea Villani,
Paolo Rendina**

info@marani.it - www.marani.it - tel. +39 0521 877223
commercio, revisioni, impianti per l'industria molitoria

Marani

**IMPIANTO DI MICRONIZZAZIONE FARINE BÜHLER
DISPONIBILE ALLA VENDITA**