

# L'INFORMATORE AGRARIO

[www.informatoreagrario.it](http://www.informatoreagrario.it)



Edizioni L'Informatore Agrario

Tutti i diritti riservati, a norma della Legge sul Diritto d'Autore e le sue successive modificazioni. Ogni utilizzo di quest'opera per usi diversi da quello personale e privato è tassativamente vietato. Edizioni L'Informatore Agrario S.p.A. non potrà comunque essere ritenuta responsabile per eventuali malfunzionamenti e/o danni di qualsiasi natura connessi all'uso dell'opera.



## Sfida del valore per l'ortofrutta italiana

La via per recuperare competitività non è più quella dei costi, pur ancora ottimizzabili, ma quella del valore, che ha enormi possibilità di sviluppo ed è in grado di far aumentare i margini sulle vendite e la redditività

di Roberto Della Casa

**I**l livello di competitività del sistema ortofrutticolo italiano nel contesto internazionale è in discussione dagli inizi degli anni 90, quando – dopo trent'anni di successi e affermazioni – i risultati economici per le imprese ortofrutticole iniziarono a peggiorare sotto la spinta della crisi economica congiunturale e di nuovi competitori, Spagna su tutti.

Da allora, per spiegare le ragioni di una lenta ma progressiva riduzione di competitività, sono finiti sul banco degli imputati diversi elementi: si va dalla microscopica dimensione delle imprese ortofrutticole alla patologica individualità dei nostri agricoltori, dall'efficienza del nostro sistema cooperativo all'atteggiamento speculativo dei nostri operatori commerciali, fino alla scarsa capacità di interpretare in modo moderno il mercato, troppo fossilizzati su un approccio da spedizionieri di ordini ricevuti piuttosto che da scopritori e gestori di nuovi mercati.

Questi sono solo i mali più citati, a cui si potrebbero aggiungere tali e tanti corollari – come ad esempio la scarsa propensione a investire in marketing e comunicazione per affermare la distintiva qualità delle nostre produzioni – da far perdere anche agli analisti più preparati l'orientamento sulle priorità da affrontare, come peraltro spesso è accaduto nei corposi ma poco utili piani di settore a più riprese redatti a livello locale e nazionale.

La presentazione del monitoraggio comparativo dell'analisi economico-finanziaria fra imprese italiane, spagnole e francesi del settore curato dal Cso mi offre lo spunto per fare qualche altra considerazione in materia.

La sintesi del lavoro è che le imprese italiane di lavorazione e commercializzazione crescono dimensionalmente, soprattutto grazie alle aggregazioni. Sono però ancora poco efficienti, soprattutto nell'area cooperativa, presentano un rischio finanziario-operativo medio-alto e, comunque, superiore a quelle spagnole e francesi, anche perché queste sono più efficienti. Per tutte il margine sulle vendite e la redditività sono critici, migliore – quest'ultima – Oltralpe.

Relativamente alla dimensione aziendale, come ho più volte sottolineato, sono convinto che la priorità da seguire per aumentare la competitività sia proprio migliorare la dimensione organizzativa dell'ortofrutticoltura italiana e questo non perché sia meno importante ampliare e modernizzare le nostre micro-aziende agricole, ma perché può essere fatto più rapidamente e perché, se ben organizzate, anche micro-aziende con prodotti di qualità possono ancora competere sul mercato attuale e non solo nelle nicchie, come dimostrano i casi delle op di mele dell'Arco alpino.

Il punto, però, non è solo la dimensione dell'organizzazione, ma la sua qualità.

Molti dei nostri colossi stentano perché la qualità della loro organizzazione non è all'altezza. Hanno ben sfruttato le economie di scala che permettono le grandi dimensioni, riducendo i costi, ma non hanno sufficientemente utilizzato le economie di scopo per generare valore aggiunto.

La via prioritaria da seguire per recuperare competitività non è più quella dei costi, ancora ottimizzabili ma con margini sempre più ridotti, ma proprio il valore, che ha, viceversa, enormi possibilità di sviluppo. La vera sfida per l'ortofrutticoltura italiana è quella di portare i suoi prodotti dall'area che gli anglosassoni definiscono *trading down*, ovvero fra i beni necessari ma non appaganti su cui è bene minimizzare gli investimenti, a quella del *trading up* di prodotti maggiormente in grado di soddisfare la componente edonistica del consumo, soprattutto considerando che questa è oggi dominata da quella che è stata definita «la rivoluzione del lusso accessibile».

Le strategie sul lusso accessibile riguardano quei beni che pur costando anche due o tre volte di più rispetto al corrispondente prodotto da primo prezzo sono alla portata di una larga fascia di consumatori a patto che siano percepiti adeguatamente.

Nel prossimo futuro, ma in gran parte già oggi, il mercato sarà infatti dominato dalla contrapposizione fra prodotti *premium*, dalle caratteristiche superiori, e prodotti *discount*, di qualità accettabile, entrambi di potenziale successo, mentre chi soffrirà di più sarà chi si troverà nel mezzo, come capita oggi ai prodotti ortofrutticoli italiani: troppo cari per essere *discount* rispetto a quelli dei Paesi emergenti, ma non sufficientemente distinguibili rispetto ai concorrenti europei per poter ambire a un posizionamento *premium*. •