

# Introduzione

## Il valore del cibo: dal supply chain management al demand management

Che sia surgelato, fresco o confezionato, cucinato o crudo, gustoso o avariato, il cibo suscita sempre grande interesse. È la nostra primaria fonte di benessere, un mezzo per difenderci dalla malattia, strumento di potere e di piacere edonico per i cinque sensi, base dell'interazione sociale fin dalla notte dei tempi.

Nella vita dei nostri antenati, almeno la metà delle ore di veglia veniva dedicata alla ricerca e alla preparazione del cibo e così è ancora oggi per alcune tribù sopravvissute nelle zone più remote della Terra. Nel mondo occidentale, il cibo è dato spesso per scontato ma, per molti individui in altre parti del pianeta, alimentarsi quotidianamente non è una certezza. La spettacolarizzazione dell'arte culinaria fornita dai media – dalle istruzioni per cucinare un uovo al tegamino ai piatti tipici, raffinati ed esotici – si è ormai elevata a indicatore di benessere.

Rappresentare il cibo in ogni suo aspetto è forse un'impresa pantagruelica ma, indipendentemente da chi siamo e da dove veniamo, ne abbiamo bisogno. Viviamo tempi e luoghi fatti di negozi con scaffali strabordanti di prodotti, di centri commerciali, di ipermercati e di fast food. Dietro al proscenio dell'offerta, network di fornitura sovrapposti e interdipendenti si diramano regolando infinite relazioni diadiche tra cliente e fornitore, dai campi coltivati al convivio familiare. Questo intreccio di relazioni economiche è ciò che

permette di consegnare alimentari a ogni ora, ogni giorno, ogni settimana, in qualsiasi stagione, virtualmente ovunque, fornendoci un'apparente inesauribile offerta di cibo, al minor prezzo possibile, nel luogo a noi più conveniente.

Il principio fondante dell'industria alimentare è stato fornire ai consumatori prodotti molto complessi, a prezzi ragionevoli, in grandi quantità e quasi immediatamente disponibili. Coerentemente con questa impostazione, la qualità del prodotto alimentare industriale risiede in un processo trasformativo, dal *procurement* alla distribuzione, in grado di garantire sicurezza per il consumatore, performance, ripetibilità e caratteristiche organolettiche costanti<sup>1</sup>.

Tale filosofia produttiva, favorita dalle contingenze del secondo dopoguerra e supportata da una legislazione stringente, mantiene ancora oggi una serie di innegabili vantaggi, primo fra tutti la conquista della massima efficienza. Ciò ha tuttavia contribuito a creare una relazione mono-direzionale dal produttore al consumatore, spesso ridotto a passivo attore di sfondo, poco informato e ancor meno coinvolto se non attraverso la comunicazione commerciale. Dal canto suo, è stato il consumatore stesso a fare propria la scelta strettamente economica, valutando l'offerta in base al prezzo, alla facilità di reperimento e preparazione e alle qualità organolettiche del prodotto. Il meccanismo che si è venuto a creare ha spostato il valore dal capitale naturale e umano al processo trasformativo industriale e alla capacità di creare economie di scala, dando vita a colossi tecnologici industriali e, in un certo senso, svilendo il valore intrinseco del cibo.

Con il passare del tempo, a partire dall'inizio del secolo, la competenza agricola dell'uomo ha perso valore mano a mano che le colture diventavano sempre più dipendenti dai mezzi tecnici. Standardizzare l'agricoltura era una condizione ineludibile per perseguire gli obiettivi della produzione industriale di cibo. I sistemi elettromeccanici, l'irrigazione, i composti agro-chimici e le biotecnologie hanno così acquisito un peso sempre maggiore nella filiera agroalimentare. Al settore agricolo, fonte di qualsiasi materia prima impiegata per i prodotti che acquistiamo ogni giorno, rimane una quota

---

<sup>1</sup> Dimara *et al.* (2003).

infinitesimale del valore aggiunto dell'intera catena, ridistribuito ai fornitori di mezzi tecnici a monte e alle grandi aziende dell'alimentare e della distribuzione a valle.

Questo sistema, che ci ha permesso di crescere per quasi settant'anni, comincia a mostrare alcuni limiti evidenti, soprattutto di fronte a un consumatore sempre più informato e proattivo. Oggi, l'urgenza del consumatore non risiede più solo nel prezzo ma anche nella sicurezza e nelle proprietà nutritive degli alimenti. Inoltre, un numero crescente di persone vuole che il cibo non solo soddisfi l'esigenza di sfamarsi, ma che addirittura svolga funzioni specifiche come nel caso dei cibi «salutari» e «nutraceutici». Con stili di vita evoluti, redditi crescenti in alcune parti del mondo e in contrazione in molte altre, i bisogni stanno evolvendo rapidamente. La domanda stessa di cibo sta aumentando in valore assoluto al passo della crescita demografica e rimane ancora parzialmente insoddisfatta. Si crea così il paradosso del nostro secolo: un miliardo di persone soffrono la fame, un miliardo di persone soffrono di patologie legate alla sovralimentazione. Il cibo diventa il tema centrale nella conquista della sostenibilità e i cambiamenti che questo comporta impongono nuove sfide per tutta la filiera, dalla produzione in campo delle materie prime di base, alla consegna dei prodotti al consumatore finale.

Il *supply chain management* nel settore alimentare rappresenta forse la chiave per superare il paradosso ma, come disciplina ancora «giovane», deve mirare a soluzioni gestionali specifiche e abbastanza flessibili per superare il cambiamento. Il *supply chain management* è, in estrema sintesi, la gestione coordinata di tutte le attività di approvvigionamento, produzione, trasformazione, distribuzione e marketing attraverso la quale viene soddisfatta la domanda del consumatore. In riferimento a questa disciplina, nata dall'evoluzione della logistica, l'accademia ha coniato anche l'espressione *demand management*, proprio per enfatizzare la centralità delle attese del consumatore finale<sup>2</sup>. La disciplina del *supply chain management*, ancora in evoluzione, abbraccia in realtà una serie di ambiti quali economia, marketing, logistica e organizzazione per studiare il

---

<sup>2</sup> Woods (1999).

funzionamento delle filiere produttive e per comprendere come le relazioni tra gli attori in gioco influenzino efficienza, competitività e redditività della filiera stessa<sup>3</sup>. Mentre le aziende diventano sempre più efficienti ed efficaci a livello individuale, la competizione sui mercati globali non è più tra singoli attori ma tra catene del valore. Il supply chain management diventa così uno strumento fondamentale e strategico per integrare le attività dei fornitori nell'ambito delle operations dell'azienda, al fine di assicurare ai clienti la consegna di prodotti e servizi coerenti e di alta qualità.

Nel settore alimentare, in cui disponibilità, velocità, affidabilità e tracciabilità delle forniture sono alla base della capacità di soddisfare la domanda, tale disciplina diventa la chiave per ridurre i costi, garantire la sicurezza del cibo e aumentare il livello di servizio<sup>4</sup>. La distribuzione, poi, concretizza tali obiettivi, materialmente trasferendo i prodotti dal punto di produzione al punto di consumo e virtualmente trasferendo al consumatore il valore finale percepito.

### Cambiamenti in atto e necessità di ripensare la filiera

Se da un lato i principali produttori e distributori di cibo cercano oggi di estendere le proprie filiere alle economie emergenti sfruttando la capacità di offrire cibo a basso costo, dall'altro questi player dell'industria alimentare perdono terreno nei paesi industrializzati. Le ragioni sono, a mio parere, da ricercarsi in ambiti ben diversi dalla crisi economica.

Negli ultimi vent'anni, i rischi per la salute veicolati dal cibo (BSE, N1H1, E. Coli – ovvero: encefalopatia spongiforme bovina, influenza suina, Escherichia coli – ecc.) sono aumentati e hanno eroso la fiducia del consumatore nel processo industriale, nelle normative che lo hanno regolato per decenni e nei colossi del settore<sup>5</sup>. Oltre a questi, molti altri «scandali» minori (non ultimo, nei primi mesi del 2013, quello della carne di cavallo nei piatti pronti) han-

---

<sup>3</sup> Hobbs (1996).

<sup>4</sup> Aertsens *et al.* (2009).

<sup>5</sup> Bromley (2001); McNaghten, Urry (1998).

no attirato l'attenzione preoccupata di consumatori e legislatori. La globalizzazione dei mercati, inoltre, ha esteso le supply chain del cibo al punto che in alcuni casi diventa impossibile risalire all'esatta provenienza delle materie prime. Nonostante gli sforzi per creare nuove leggi e farle rispettare, le supply chain globali del food hanno evidenziato la fragilità dei sistemi di controllo e l'urgente necessità di rendere il cibo più sicuro.

In considerazione delle implicazioni che le sfide fin qui accennate comportano per qualsiasi business nel settore alimentare, è sembrato utile investigare intorno ai principali cambiamenti in atto e riflettere sugli aspetti che dovrebbero essere integrati nella gestione della filiera produttiva per adattarsi a tali cambiamenti. In particolare, concentreremo l'attenzione sull'emergenza del prodotto alimentare biologico come veicolo di valori intrinseci oggi ricercati dal consumatore e su come il supply chain management possa effettivamente rappresentare uno strumento fondamentale per trasferire tali valori dal punto di produzione al punto di consumo. A partire da una ricca letteratura nell'ambito del marketing e degli studi comportamentali legati al prodotto biologico, l'ambizione è quella di costruire un ponte per tradurre in termini di operations e supply chain management quanto fin qui appurato da queste discipline, aprendo la strada all'ipotesi di un percorso di rinnovamento delle filiere coinvolte nella produzione e distribuzione non solo del prodotto biologico ma di tutti i tipi di prodotti alimentari.

I Capitoli 1, 2 e 3 intendono proporre strumenti utili alla comprensione dei cambiamenti in atto dal lato della domanda, concentrandosi sui bisogni del consumatore, in evoluzione a partire da nuovi e ritrovati valori, e su come il biologico li incorpori meglio di altri prodotti. Ampio spazio sarà dedicato anche all'analisi dei mutamenti dal lato dell'offerta e della produzione. In particolare il Capitolo 2 offre una descrizione estesa del mercato del biologico in Italia e della sua evoluzione recente, permettendo di inquadrare il fenomeno e le sue dimensioni in termini economici.

Il fulcro della trattazione (Capitoli 4 e 5) sarà poi dedicato al ruolo centrale della distribuzione come parte del supply chain management e a come essa possa veicolare i valori del biologico. L'obiettivo sarà perseguito facendo ricorso ai dati (illustrati dettagliatamente

nel Capitolo 6) raccolti nelle ricerche svolte dal Bio Management Lab, Osservatorio sul prodotto agroalimentare biologico di SDA Bocconi School of Management, tra il 2012 e il 2014, e dalle risultanze del lavoro svolto per il Dottorato in Logistica e Supply Chain Management che ho conseguito nel 2014 presso l'Università di Bergamo in collaborazione con il MIT-Zaragoza Logistics Center.

## Nota metodologica

Per rispondere alla domanda sulla trasformazione del supply chain management nel settore alimentare e sul ruolo della distribuzione come veicolo dei valori associati al biologico, occorre prima di tutto di definire quello che sarà il futuro prossimo del biologico.

Il biologico in Italia è ancora argomento controverso, sia come tecnica agricola sia come fenomeno di mercato. Poiché non vi è alcun accordo sulla sua affidabilità e sul fatto che potrebbe svilupparsi (o no) in un mercato a tutti gli effetti, fuori dalla nicchia specifica, è parso ragionevole partire dalla costruzione di un terreno comune sui possibili scenari di sviluppo. È inoltre sembrato opportuno concentrare l'analisi successiva sui due principali attori che stanno attivamente rimodellando le regole della filiera convenzionale: consumatore e agricoltore. Ma vediamo più da vicino il quadro metodologico all'interno del quale ci muoviamo, articolato in un mix di metodologie complementari.

Il primo passo consiste nel definire i principali driver dello sviluppo futuro del settore, a oggi ancora incerto data la controversia sul biologico come alternativa agricola e alimentare credibile. Un terreno comune può essere stabilito direttamente indagando le percezioni degli stakeholder del biologico, dalla business community del settore alimentare ai consumatori.

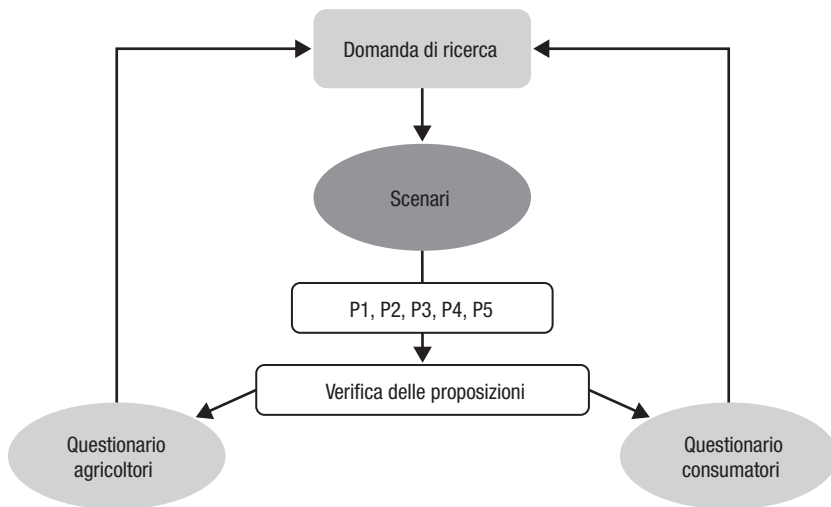
In questa direzione si è scelto di procedere attraverso l'applicazione di uno scenario cooperativo come strumento di pianificazione, ascoltando esponenti del settore alimentare, consumatori, giornalisti e opinion leader informati sia sul settore in generale, sia sui più recenti sviluppi del biologico. Lo strumento applicato è stato derivato e adattato dalla metodologia di scenario per la pianificazione

di Royal Dutch Shell, considerato come il principale, più veloce e affidabile strumento per creare una visione comune del futuro. Sebbene le metodologie di pianificazione di scenario non abbiano alcun valore come previsione del futuro, era utile ricorrere a uno strumento di questo tipo per sviluppare proposizioni di ricerca coerenti<sup>6</sup>.

Attraverso un processo di costruzione graduale dello scenario del biologico partito (quasi) dal *green field*, l'output è stato successivamente tradotto in proposizioni di ricerca, ciascuna da validare sui gruppi target (consumatori e agricoltori) che rappresentano gli estremi della filiera, esaminati attraverso questionari complessi diffusi con la collaborazione di Adiconsum e Confagricoltura, le due principali organizzazioni italiane di riferimento per consumatori e agricoltori. Dalla validazione delle proposizioni è quindi ricavare una risposta plausibile alla domanda di ricerca.

Il quadro metodologico è schematizzato in Figura 1.

Figura 1 Il framework metodologico di riferimento



<sup>6</sup> Per i dettagli sulla metodologia dello scenario (e le altre metodologie applicate in fase di ricerca) si rimanda al paragrafo 5.2.2.