

[ **COMPETITIVITÀ** ] Lezioni per un futuro migliore: costi, aggregazione e distribuzione più equa

# Crisi, le soluzioni partono dal basso

[ **DI PAOLO BATTISTEL** ]

**C**i sono sempre due modi, esattamente opposti, di vedere le crisi: problema od opportunità?

Per chi ci sta dentro fino al collo, ovviamente, non è facile pensare all'attuale crisi economica e finanziaria globale, la più grave da un secolo a questa parte, come a un'opportunità di sviluppo. E a esserci dentro fino al collo, come ben sappiamo, è oggi la quasi totalità degli agricoltori italiani ed europei.

Ben note sono anche le conseguenze per le aziende agricole. Non c'è praticamente alcun settore importante del comparto che si salvi. Latte, cereali, vino, frutta, ortaggi: da oltre un anno si leggono sulla stampa specializzata solo i bollettini di una disfatta senza precedenti, con crollo delle vendite mediamente dal 20 al 50% e dei prezzi all'origine di altrettanto.

Non è di facile comprensione, proprio ora che siamo in mezzo al guado, ma la storia ci insegna che tutte le crisi prima o poi finiscono e portano con sé anche tanti insegnamenti per ridisegnare un futuro migliore.

## [ **PRODUCIAMO TROPPO**

Una delle più importanti lezioni di questa crisi, se mai ce n'era bisogno, è che in Europa produciamo troppo. Politici, economisti e tecnici ce lo ripetono da anni, ma ci voleva proprio una crisi così grave per renderlo manifesto. Sembra una facile battuta, ma se l'offerta europea di ciascun comparto agricolo si



riducesse del 20-30%, in poco tempo i mercati ritroverebbero il loro equilibrio.

Ovviamente è più facile a dirsi che a farsi, in quanto significherebbe la scomparsa immediata di migliaia di aziende, soprattutto quelle più piccole e non integrate in strutture associative o cooperative. Sarebbe una soluzione, ma è un lusso politico e sociale che non possiamo permetterci in Europa, in quanto avrebbe gravi conseguenze sia sull'occupazione, sia sul presidio del territorio, di cui l'agricoltura è una colonna portante.

La soluzione dovrà venire innanzitutto dal basso, dalla produzione, che dovrà rafforzare il livello di aggregazione (associazioni, cooperative, fusioni in unità più grandi, dove siano possibili economie di scala, integrazioni di filiera). Ma molto ci si aspetta anche dalla politica comunitaria, che dovrà operare interventi radicali e a lungo termine, per riequilibrare i mercati agricoli, puntando ovviamente sull'efficienza e non sull'assistenzialismo fine a sé stesso.

Ultimamente, ad esempio,

per alcuni prodotti, si è parlato molto di ritiro dal mercato di quote di produzione, soprattutto di bassa qualità. Può essere una soluzione temporanea, in quanto ha pure dei costi sociali, ma soprattutto può avere successo solo se perfettamente coordinata a livello sovranazionale: facile a dirsi ...

## [ **SQUILIBRIO "DISTRIBUTIVO"**

Un'altra importante lezione di questa crisi è che non tutti gli attori del comparto piangono allo stesso modo. A un crollo dei prezzi all'origine, che è arrivato per molti prodotti fino al 40-60%, ha corrisposto un calo di "solo" il 5-15% dei prezzi al consumo. Anche qui, se mai ce n'era bisogno, la lezione è molto semplice: il settore distributivo è riuscito a trasferire facilmente sulle spalle degli agricoltori gran parte dei costi della crisi.

C'è anche un importante risvolto psicologico di questa lezione, assai negativo per gli agricoltori nel prossimo futuro: nella mente dei *buyer* si è consolidata l'idea che "non c'è limite

[ La crisi ha evidenziato ancor di più i **forti squilibri tra produzione e distribuzione**: agli agricoltori rimane una quota troppo bassa dei prezzi al consumo.

al minimo dei prezzi", che possono essere offerti a produttori divisi o disorganizzati. Molti agricoltori hanno già sperimentato quest'anno le conseguenze di questo nuovo "approccio di mercato", con prezzi assai spesso molto inferiori ai costi di produzione, se non addirittura ridicoli. Lo squilibrio è tale che, per molti prodotti, spesso all'agricoltore non resta più del 10-15% del prezzo al consumo!

## [ **DIVENTARE "COST LEADER"**

Il corollario di questa lezione, poiché sembra scontato che i prezzi di mercato non si risolleveranno nel prossimo futuro (tutti concordano nel dire, infatti, che "niente sarà più come prima"), è che ogni agricoltore dovrà diventare "*cost leader*", ovvero lavorare sodo per rendere sempre più efficiente la propria azienda e comprimere ulteriormente i costi di produzione, in genere di almeno il 15-20%.

E' noto che i due principali costi, per molte produzioni agricole, sono oggi lavoro ed energia, quindi è da questi che occorre iniziare. La riduzione dell'incidenza della manodopera si può ottenere, ovviamente, solo con un'automazione sempre più spinta, anche perché la caduta a breve dei dazi doganali con Nord Africa e Turchia porterà gli agricoltori europei a competere faccia a faccia con

**[ L'innovazione tecnologica** riduce i costi di manodopera e favorisce la competitività con i Paesi extracomunitari dove il lavoro costa da 10 a 20 volte meno che in Europa. Nella foto: magazzino di selezione e confezionamento ad altissimo livello di automazione.



Paesi dove il lavoro costa da 10 a 20 volte meno che da noi.

Anche le possibilità di risparmiare energia oggi sono molte. Vanno da una differenziazione delle fonti (geotermia, eolico, biomasse, solare termico, fotovoltaico) a un uso più razionale dei combustibili fossili. Vedi, ad esempio, l'uso della cogenerazione in serra, che permette di ottenere contemporaneamente energia, da utilizzare per aumentare le rese (illuminazione artificiale) o per essere venduta sul mercato, calore e CO<sub>2</sub>, che aumenta la fotosintesi dal 25 al 40%. Sono strade molto promettenti, su cui per fortuna molti agricoltori si stanno orientando, anche se spesso "a tentoni", tanto che non è difficile ipotizzare un ruolo importante dell'agricoltura, in un futuro abbastanza vicino, non come utente, ma addirittura come produttore netto di energia.

#### **[ CREARE VALORE AGGIUNTO**

Migliorare la qualità significa tante cose oggi: innovazione varietale, miglioramento delle caratteristiche organolettiche,

**[ Riqualificare le fonti energetiche** (geotermia, biomasse, eolico, solare) e razionalizzare l'uso dei combustibili fossili può aiutare l'agricoltura a passare da consumatore a produttore netto di energia. Nella foto: un impianto di cogenerazione da 8 MWh al servizio di 10 ha di serre tecnologiche.

produzioni tipiche e certificate, confezionamento accurato, prodotti pronti all'uso (IV gamma) e tanto ancora. In una frase sola, tuttavia, potremmo dire che occorre "creare valore aggiunto".

Anche se la crisi ha portato in Europa alcune fasce sociali vicino alla soglia di povertà, è finito da tempo il concetto di "alimentazione per sfamarsi". Anche in presenza di una forte contrazione del reddito, i consumatori europei non hanno smesso di cercare prodotti sempre più attraenti, gustosi, nutrienti, per cui non si deve mai cedere alla tentazione di abbassare la qualità, magari con l'illusione di comprimere i costi.

Qualità significa anche dare continuo impulso alle esportazioni, possibilità di intercettare i mercati più remunerativi, tenere alta l'immagine del-



l'azienda, quindi occorre cercare di non scendere mai a compromessi, pur in presenza di forti difficoltà economiche. Se la competizione dovesse scendere solo sul prezzo, inoltre, sarebbe una battaglia persa in partenza contro le produzioni extracomunitarie, come ben sappiamo.

#### **[ LA PARTE DELLE BANCHE**

Innovazione, automazione, riqualificazione dell'offerta, tuttavia, richiedono investimenti importanti per essere realizzate e tutti sappiamo come l'attuale crisi nasca proprio dal collasso del sistema finanziario e creditizio. E' indispensabile, tuttavia, che anche le banche facciano la loro parte, come sta accadendo, ad esempio, in Olanda, dove i maggiori istituti che finanziano gli agricoltori hanno già deciso di "saltare" ben due anni di rimborso delle rate dei mutui, salvo la quota interessi, portandoli a fine 2011 e dando così per scontato che anche il 2010 sarà un anno molto critico per il sistema. Ovviamente l'operazione è stata preceduta da un'accurata analisi economica-finanziaria delle aziende, in modo da individuare quelle più "sane" e con maggiori prospettive di mercato, una volta usciti dalla crisi.

In altri Paesi come la Francia, invece, si sta finanziando



**[ La competitività** si conquista e mantiene sempre e solo senza accettare compromessi sulla qualità, anzi creando continuamente prodotti ad alto valore aggiunto.

l'assicurazione sul credito alle esportazioni, soprattutto verso i Paesi dell'Est. E' un aiuto importante: la fragilità di quelle economie, infatti, ha creato un fortissimo rischio di solvibilità per gli esportatori, con conseguente blocco totale di mercati dove, fino a un anno fa, si "dirottava" un buon 20-25% della produzione comunitaria. Rimasta in Europa, tale quota ha mandato letteralmente in "tilt" il sistema distributivo.

#### **[ COME REAGIRE**

Uscire dalla crisi, quindi, si può e si deve, anche se non sarà un percorso né semplice, né breve: producendo un po' meno, ma meglio, a costi più bassi; riequilibrando i rapporti tra produzione e distribuzione, stimolando l'associazionismo e la razionalizzazione del sistema.

E' anche opportuno che l'agricoltura trovi al suo interno le soluzioni alla crisi. Più queste verranno dal basso, infatti, più avranno carattere strutturale e duraturo. ■

L'autore è del Ceres S.r.l. - Società di Consulenza in Agricoltura