

POLITECNICO DI TORINO

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA
GESTIONALE E DELLA PRODUZIONE

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE
IN INGEGNERIA GESTIONALE



ELABORATO DI LAUREA

**“Sviluppo e quotazione prodotto nel settore dei surgelati vegetali:
il caso Orogel”**

Relatore:
Prof. Luigi Buzzacchi

Candidato:
Giacomo Montalti

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

INDICE

Introduzione.....	3
CAPITOLO 1.....	5
1.1 Gruppo Orogel	5
1.1.1 L'azienda	5
1.1.1.1 Storia aziendale.....	5
1.1.1.2 Struttura attuale	9
1.1.1.3 Prodotti surgelati	13
1.1.1.4 Mission aziendale.....	14
1.1.2 Performances aziendali.....	15
1.1.2.1 Posizione di mercato.....	15
1.1.2.2 Dati finanziari e piano investimenti	16
1.1.3 Società collegate e diversificazione	18
1.1.3.1 Vivaistica: Vitro Plant	18
1.1.3.2 Analisi di laboratorio: Sicural	18
1.1.3.3 ICT: Onit	19
1.1.4 Oltre il profitto: ambiente e società	20
1.1.4.1 Responsabilità ambientale.....	20
1.1.4.2 Responsabilità sociale.....	20
CAPITOLO 2.....	22
2.1 Ricerca secondaria: letteratura e pubblicazioni	22
2.1.1 Contesto.....	22
2.1.1.1 Congelazione e surgelazione	22
2.1.1.2 Nascita dei prodotti surgelati	24
2.1.1.3 Focus sui prodotti surgelati	26
2.1.1.4 Catena del freddo	31
2.1.2 Analisi di mercato	33
2.1.2.1 Consumo dei prodotti surgelati nel 2018	33
2.1.2.2 Canale Retail dei vegetali surgelati: quote di mercato	38
2.1.3 Sviluppo nuovi prodotti surgelati	41

2.1.3.1 Determinanti di sviluppo e diffusione dei prodotti surgelati	41
2.2 Ricerca primaria: indagine campionaria	50
2.2.1 Sviluppo del questionario	50
2.2.1.1 Informazioni generali	50
2.2.1.2 Abitudini alimentari	51
2.2.1.3 Vegetali surgelati	52
2.2.2 Analisi dei dati.....	52
2.2.2.1 Raccolta dati	52
2.2.2.2 Valutazione dati	56
CAPITOLO 3	59
3.1 R&S in Orogel.....	59
3.1.1 Attività.....	59
3.1.1.1 Funzione R&S	59
3.1.1.2 Flusso fornitura prodotti.....	61
3.1.1.3 Flusso Ricerca e Sviluppo prodotti.....	62
3.1.2 Strumenti	68
3.1.2.1 Documenti.....	68
3.1.2.2 Programmi	73
3.2 Quotazione prodotti	74
3.2.1 Descrizione.....	74
3.2.1.1 Cenni teorici.....	74
3.2.1.2 Determinazione dei prezzi in Orogel: attività di tirocinio.....	76
3.2.2 Valutazione qualitativa	79
3.2.2.1 Punti di forza	79
3.2.2.2 Punti di debolezza	81
3.2.2.3 Opportunità	85
3.2.2.4 Proposte migliorative.....	86
Conclusioni.....	90
Bibliografia.....	91
Sitografia.....	92
Allegati	94

Introduzione

Il presente elaborato di laurea nasce in seguito all'esperienza di tirocinio che ho potuto svolgere in Orogel, nota azienda cesenate e tra i leader di mercato di prodotti surgelati in Italia.

Qui sono stato inserito nell'ufficio R&S (Ricerca e Sviluppo), il quale incorpora al suo interno anche la funzione di Controllo di Gestione (solitamente queste due funzioni si trovano separate e fanno capo a responsabili diversi tra loro).

La mia mansione è consistita prevalentemente nell'effettuare le quotazioni dei prodotti per i commerciali. In altre parole, fissavo i prezzi per prodotti richiesti da altre aziende per i vari uffici commerciali di Orogel (Industria, Marchi Privati, Estero).

Pertanto, questo lavoro ha l'obiettivo di descrivere gli algoritmi che ho seguito durante le attività quotidiane, al fine di rilevare possibili punti critici e ricercare le relative soluzioni. Infatti, l'ottimizzazione dei processi aziendali è uno dei compiti più comuni ed importanti per un Ingegnere Gestionale, a prescindere dalla specifica responsabilità e afferenza aziendale.

Per fare questo, si è sviluppato un documento suddiviso in tre sezioni.

Nella prima parte si è ritenuto utile fornire una presentazione chiara e completa del Gruppo Orogel, al fine di determinare il contesto e comprendere meglio i motivi per cui l'azienda agisce e prende le proprie decisioni.

Pertanto, dopo aver descritto la storia aziendale fin dalle origini, se ne descrive la struttura e l'organizzazione attuale. In questa sezione vengono quindi presentati inizialmente i dati più importanti e significativi, le diverse divisioni, gli stabilimenti produttivi e logistici e, naturalmente, anche i prodotti divisi per i canali di vendita. In seguito, vengono riportati i dati relativi alla posizione di mercato dell'azienda e le principali informazioni desumibili dal suo bilancio, evidenziando in particolare tutti gli ultimi e i prossimi investimenti strategici intrapresi. Orogel non è solamente una grande azienda produttrice di surgelati e poiché negli anni ha diversificato la sua attività, si descrivono brevemente le realtà operanti

nei settori della vivaistica, delle analisi di laboratorio e dell'ICT. Infine, è importante fissare gli elementi che costituiscono i pilastri di Orogel: la responsabilità ambientale e sociale.

Nella seconda parte del lavoro ci si è addentrati nel cuore della tematica principale, ovvero il mondo dei prodotti surgelati e in particolar modo quello dei vegetali all'interno del quale opera Orogel.

All'interno di questa sezione è stato utilizzato l'approccio tipico della ricerca di mercato, condotta tramite ricerca secondaria e ricerca primaria. Quest'ultima, seppur più onerosa e dispendiosa, consiste nel cercare informazioni direttamente sul campo e quindi con i soggetti che si vogliono analizzare. Al contrario, l'altra tipologia di studio si avvale di informazioni e dati già raccolte da studi e analisi specifiche. Quindi sono state effettuate ricerche sul web per descrivere la storia dei prodotti surgelati, esporre determinate terminologie e concetti importanti. Successivamente, attraverso i dati forniti da IRI si descrivono le quote di mercato di Orogel e i suoi vari competitors nei diversi segmenti del settore Retail (quindi le vendite della GDO). Infine, ci si indirizza allo sviluppo nuovi prodotti individuando i fattori chiave per il successo dei surgelati. Questo è stato inoltre approfondito con un questionario indirizzato ai consumatori al fine di rafforzare la presentazione eseguita.

Nella terza e ultima parte dell'elaborato arriva al cuore della tesi e quindi all'esperienza lavorativa portata avanti presso Orogel.

In primis sono state descritti i flussi principali che coinvolgono la funzione aziendale della Ricerca e Sviluppo, al fine di presentare i concetti e gli strumenti utilizzati. In seguito, descrivendo i compiti da me eseguiti quotidianamente, presento una valutazione qualitativa per l'individuazione dei punti di forza, ma anche dei punti di debolezza e dei colli di bottiglia dell'attività. Questo viene eseguito al fine di individuare proposte per eliminare o mitigare tali criticità.

CAPITOLO 1

OROGEL

Nel corso del Capitolo 1 viene introdotto il Gruppo Orogel, all'interno del quale ho avuto modo di effettuare la mia esperienza di tirocinio con tesi. Dapprima si passano in rassegna le tappe più importanti e significative della sua storia, per poi descrivere l'odierna struttura organizzativa, presentare brevemente i prodotti che offre e i canali in cui agisce e definire la mission che guida ogni attività e scelta aziendale.

In seguito, si riportano le prestazioni aziendali in termini di posizione di mercato e i dati finanziari, ma soprattutto vengono presentati gli importanti investimenti strategici intrapresi per proseguire nella sua "crescita al naturale".

Poiché l'azienda Orogel fa parte di un gruppo vengono portate a conoscenza anche le società collegate, divenute strategiche non solo per esigenze finanziarie, ma anche per motivi legati all'operatività quotidiana. Infine, ci si sofferma sul concetto di responsabilità, declinata da Orogel nei termini di ambiente e società circostanti.

1.1 Gruppo Orogel

1.1.1 L'azienda

1.1.1.1 Storia aziendale

Orogel è un'azienda italiana che opera nel settore dell'industria alimentare producendo e commercializzando prodotti surgelati, freschi e confetture. Ha sede a Cesena (FC), nonché stabilimenti localizzati in diverse zone d'Italia.



Figura 1.1 La cooperativa (Oroge)



Figura 1.2 La surgelazione: inizio di un'era (Oroge)

Il 1967 è l'anno in cui viene posta la prima pietra: un gruppo di 11 produttori ortofrutticoli cesenati si riuniscono e creano la Cooperativa Agricola Produttori Ortofrutticoli (COPA), la quale funge inizialmente da modello per altri agricoltori e con cui successivamente si dà vita al Consorzio Fruttadoro (1969).

Una data di assoluta valenza storica è rappresentata dal 1974, cioè quando si concretizza un progetto in capo a tale consorzio e i primi prodotti surgelati vengono immessi sul mercato.

È però nel 1975 che avviene quello che si può definire l'inizio di un'era. Infatti, alla presenza dell'allora Ministro dell'Agricoltura Giovanni Marcora, viene inaugurato il nuovo stabilimento a Cesena dove, nell'anno successivo, prende il via la propria attività nel settore della surgelazione dei prodotti ortofrutticoli.

Nel 1978, poiché la produzione continua ad aumentare gradualmente, si rende necessaria la costituzione di Oroge come società di produzione, vendita e distribuzione dei prodotti surgelati. Viene quindi sviluppato il marchio Oroge e Bruno Piraccini diventa Amministratore Delegato (carica che riveste tuttora).

Fin dagli albori, l'azienda si caratterizza con una forte propensione all'innovazione e al miglioramento continuo. A tal proposito, nel 1987 viene inaugurato il grande magazzino automatico con temperatura -40°C per lo stoccaggio e la movimentazione dei prodotti surgelati.

È il primo in Italia nel settore del freddo ad affrontare i temi logistici in termini così moderni.

Nell'anno successivo, invece, viene aperto il primo laboratorio di analisi all'interno dell'azienda e viene reso operativo il progetto Ortofrutta Pulita

(con il quale si iniziano ad applicare gli strumenti tecnologici dell'informatica alla produzione industriale).



Figura 1.3 Il primo magazzino automatico in Italia (Orogel)



Figura 1.4 Nasce Cubello (Orogel)

Orogel non è solo azienda di surgelati ed è consapevole da sempre quanto sia importante diversificare la propria attività in segmenti e settori affini, così nel 1989 si espande iniziando a produrre confetture e mousse a base di frutta, sfruttando l'importante bacino di soci produttori a disposizione. Viene creato, a questo proposito, il marchio Orofrutta.

Nel 1990 viene creata la scuola di cucina ma è due anni dopo, nel 1992, che Orogel rivoluziona il mondo dei surgelati vegetali proponendo sul mercato un'innovazione ad altissimo impatto: vengono prodotti i primi cubetti spinaci porzionati e surgelati, pronti a ribaltare il concetto di cucina con la loro praticità. Si tratta dell'ormai famoso Cubello.

Gli anni '90 vedono un'azienda in forte crescita e sempre più attenta alle nuove esigenze della società, così nel 1996 viene lanciato un altro prodotto caratterizzante di Orogel: il Minestrone Leggerezza con sole 16 calorie per 100 grammi, ancora oggi uno dei prodotti più apprezzati e venduti.

Nello stesso periodo viene presentata la Compagnia del Gelato e l'espansione aziendale porta alla costituzione di Orogel Surgelati S.p.A. L'anno successivo vede l'avvento di una nuova linea di piatti pronti in tempi rapidissimi, La Cucina Italiana.

Un altro anno ricco di novità è il 1998: vengono introdotte 3 nuove linee e quindi si assiste alla nascita di Verduri (gocce di passato di verdura), Il sole di Orogel (grazie alla quale Orogel ottiene la certificazione ISO 9001) e SoloSole Bio (la prima caratterizzata e certificata da produzione biologica).

Il percorso innovativo non si arresta mai e così, nel 2002, Orogel sviluppa gli Aromi Dosafacile (prodotti in confezioni salva-fragranza grazie ad un tappo funzionale) e completa l'utilizzo di sistemi informatici anche per la gestione della tracciabilità di filiera.

L'anno successivo è il momento della nascita di Orogel Fresco, avvenuta tramite la riunione delle varie cooperative in un'unica società nell'interesse dell'ottimizzazione dell'attività industriale e commerciale.



Figura 1.3 Nasce Orogel Fresco (Orogel)



Figura 1.4 Parola d'ordine: miglioramento (Orogel)

Nel 2004 ottiene viene ottenuta la BRC, ovvero la certificazione internazionale per la sicurezza alimentare. Inoltre, vengono ideati e proposti sul mercato i prodotti della linea Benessere, ancora oggi presenti in maniera capillare sugli scaffali dei punti vendita.

La strategia aziendale ha sempre chiaro dove l'azienda vuole arrivare e come intende farlo: così nel 2008 Orogel acquisisce lo stabilimento ARGO Frost di Policoro (in Basilicata) e lo stabilimento di una società di Ficarolo (in Veneto).

Il miglioramento continuo porta, nel 2011, alla costruzione di un tunnel sopraelevato (dotato di un nastro di trasporto) e una nuova cella di stoccaggio presso lo stabilimento di Cesena con la finalità di perfezionare la produzione. Dal punto di vista di tecnologia di prodotto, invece, viene portata ad un livello superiore la produzione degli articoli a foglie già porzionate (come gli spinaci) tramite Cubello Foglia più. Anche la parte commerciale e marketing gioca il suo ruolo importante ideando e immettendo sul mercato le Monoporzioni e dando via al progetto Negozio Amico (studiato appositamente per i negozi alimentari con dimensioni ridotte).

Nell'anno 2012 l'azienda si orienta verso nuove strategie comunicative debuttando nei social network tradizionali e mette a regime alcuni impianti di cogenerazione e produzione di energia alternativa.

Due anni dopo Orogel lancia la Soia Edamame, varietà di origine asiatica (Cina e Giappone) altamente promossa dagli esperti nutrizionisti e ancora oggi l'unica ad essere coltivata in Italia con semi certificati.

Nel frattempo, prosegue senza sosta l'implementazione di progetti ecosostenibili volti alla responsabilità ambientale.

Un anno assolutamente importante negli step di crescita a livello internazionale di Orogel è rappresentato dal 2015, nel quale partecipa all'esposizione universale di Milano (EXPO) con tema *“Nutrire il pianeta, energia per la vita”*.



Figura 1.5 50 anni di Orogel (Orogel)

Questo riassunto in pillole della straordinaria vita di Orogel termina ricordando come nel 2017 si siano celebrati i 50 anni di attività, periodo ricco di soddisfazioni e successi ottenuti tramite il sudore e la fatica di chi ci ha lavorato quotidianamente.

1.1.1.2 Struttura attuale

Attualmente Orogel S.p.A. si costituisce in una Società per azioni facente parte di un Gruppo di aziende più ampio.

Si auto-describe come un *“grande Gruppo, orgogliosamente italiano”*, che si attua in una cooperativa che nel 2018 riuniva 1.558 soci produttori (numero che saliva a 2.298 se si guarda al dato aggregato del sistema Orogel) e con 1.954 lavoratori alle dipendenze (3.363 di dato aggregato). La superficie lavorata complessivamente nel 2018 è risultata assestarsi intorno ai 12.705 ettari, che hanno contribuito alla realizzazione dell'ingente mole di prodotti ortofrutticoli ritirati e commercializzati (140.970 tonnellate per Orogel, 550.528 tonnellate per il sistema aggregato).

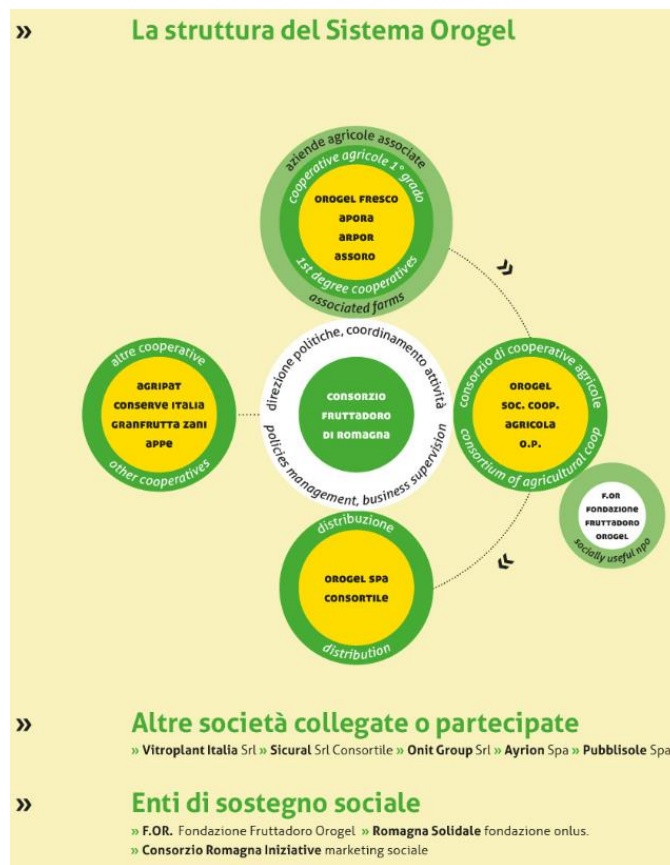


Figura 1.6 Struttura del sistema Orogel (Orogel)

L'azienda opera nel settore dell'industria alimentare attraverso le 3 realtà:

- *Orogel Surgelati*, la divisione dei prodotti surgelati (in prevalenza vegetali, ma non solo) che rappresenta la prima realtà totalmente italiana e la seconda azienda del mercato Retail e leader nel comparto Food Service;
- *Orogel Confetture*, la divisione marmellate e confetture che propone le linee Virtù di Frutta (confetture e composte di frutta altamente selezionata con ingredienti provenienti esclusivamente da agricoltura biologica, senza zuccheri aggiunti e con ridotto contenuto calorico) e Orofrutta (con una vasta gamma di gusti di confetture ricche di frutta in pezzi nei canali Retail e Food Service);
- *Orogel Fresco*, la divisione che commercializza frutta e verdura sul suolo nazionale e all'estero (alcuni dei quali, opportunamente lavorati e confezionati direttamente in campagna oppure realizzati rispettando il disciplinare di produzione biologica).

Il Gruppo possiede 11 stabilimenti produttivi, di cui 3 dedicati alla surgelazione:

1. Cesena, FC, Emilia-Romagna
 - superficie: 300.000 m²
 - capacità frigorifera: 30.000 tonnellate
 - capacità produttiva: 60.000 tonnellate/anno surgelato
 - varietà lavorate: vegetali in foglia, grigliati, pastellati, piatti pronti, altri vegetali.
2. Ficarolo, RO, Veneto
 - superficie: 31.000 m²
 - capacità frigorifera: 5.000 tonnellate
 - capacità produttiva: 15.000 tonnellate/anno surgelato
 - varietà lavorate: cereali, legumi, cipolla.
3. Policoro, MT, Basilicata
 - superficie: 120.000 m²
 - capacità frigorifera: 4.500 tonnellate
 - capacità produttiva: 20.000 tonnellate/anno surgelato
 - varietà lavorate: asparagi, bieta, broccolo, cavolfiore, finocchio, carciofo, spinaci, zucchine, patate, pomodorino, melanzane, peperoni.

Tali impianti sono collocati in posizioni strategiche per la filiera produttiva, in quanto si trovano vicino ai campi coltivati dai soci agricoltori. Pertanto, i prodotti appena raccolti possono essere stoccati e confezionati in tempi relativamente rapidi, mantenendo intatta tutta la loro freschezza e quindi le proprietà organolettiche. Infatti, si vedrà nel prossimo capitolo come tra la raccolta e la surgelazione deve trascorrere pochissimo tempo, in genere dalle due alle sei ore.

Orogel si avvale anche del supporto logistico di 17 centri di ritiro e di 49 distributori, elencati nella tabella a seguire.

Presso lo stabilimento di Cesena sono presenti anche cucine professionali, all'interno delle quali gruppi selezionati di cuochi e tecnologi studia, testa e prepara continuamente le ricette che Orogel propone a proprio marchio o per conto terzi. Si tratta di un modernissimo centro per la ricerca e lo sviluppo dei nuovi prodotti dove, tra le altre cose, si verificano le migliori modalità di cottura per ottenere una resa ottimale.



Figura 1.9 Mappa degli stabilimenti (Orogel)

STABILIMENTI	CENTRI DI RITIRO
1. Bagnacavallo (RA)	12. Alfonsine (RA)
2. Cesena 1 (FC)	13. Battipaglia (SA)
3. Cesena 2 (FC)	14. Cisterna di Latina (LT)
4. Copparo (FE)	15. Eboli (SA)
5. Faenza (RA)	16. Fasano (BR)
6. Ficarolo (RO)	17. Forcate di Fontanafredda (PN)
7. Forlimpopoli (FC)	18. Granarolo Faentino (RA)
8. Gatteo (FC)	19. Latina (LT)
9. Godo (RA)	20. Montalbano Jonico (MT)
10. Longiano (FC)	21. Monterubbiano (AP)
11. Policoro (MT)	22. Montescaglioso (MT)
	23. Parete (CE)
	24. Pievesestina (FC)
	25. Sant'Alberto (RA)
	26. Scanzano Jonico (MT)
	27. Sibari (MT)
	28. San Martino di Pensilis (CB)
	29. Velletri (RM)

1.1.1.3 Prodotti surgelati

Orogel coltiva le materie prime che impiega nei suoi prodotti principalmente in Italia, ricercando le zone più vocate per le specifiche colture e valorizzando le eccellenze tipiche della penisola. È proprio questo stretto rapporto tra attività agricola e struttura produttiva a rappresentare il vero valore aggiunto del Gruppo.

Al fine di offrire una gamma di prodotti ampia e variegata, soddisfacendo quindi le esigenze dei consumatori finali o delle aziende clienti, per alcuni prodotti che trovano la loro perfetta collocazione in altre zone peculiari del mondo si approvvigiona da aziende fornitrici che vengono preliminarmente selezionate e controllate rigorosamente seguendo gli stringenti canoni di qualità aziendali.

L'azienda è attiva, sia nel mercato italiano che nel mercato internazionale (europeo e mondiale) tramite i canali:

- *Retail*, legato al commercio al dettaglio e quindi a tutti i tipi di distribuzione del prodotto al consumatore finale (Grande Distribuzione, Distribuzione Organizzata, ecc.);
- *Food Service*, legato al settore della ristorazione in senso lato e quindi al tema Ho.Re.Ca (termine indicante chi distribuisce il prodotto ad hotel, ristoranti, bar e simili, catering, cioè a chi somministra alimenti e bevande per professione);
- *Industria*, legato al concetto di B2B (e quindi alle altre imprese industriali che impiegano i prodotti di Orogel nei loro processi produttivi).

Inoltre, si specifica come è presente sul mercato sia con prodotti a marchio Orogel che a marchio privato (e quindi produce per conto terzi), al contrario di altre aziende del settore che hanno intrapreso strategie differenti.

Nella divisione Retail dei prodotti a marchio proprio, è presente con le linee:

- *I Vegetali*: vegetali tal quali (es. spinaci), aromi (es. prezzemolo), e vegetali grigliati (es. tris grigliato)
- *Il Benessere*: contorni e piatti unici (es. tortini di verdure grigliate)

- *La Cucina Italiana*: contorni e piatti unici ricettati (es. gran fritto di verdure pastellato)
- *Le Monoporzioni*: primi piatti (es. gnocchetti alla sorrentina), secondi piatti (pollo e patate) e contorni e piatti unici (es. piselli con prosciutto)
- *L'Ittico*: pesce (es. filetto di merluzzo)
- *Il Gelato*: astucci (es. ghiaccioli) e vaschette (es. nocciola e pistacchio)
- *Lunette* (crêpes di diversi gusti)

Nella divisione Food Service, invece, offre una gamma che per varietà, tipo di prodotto e grammature (maggiori) sono pensate per soddisfare le esigenze specifiche della ristorazione:

- *I Vegetali*: vegetali tal quali, aromi e vegetali grigliati
- *Il Benessere*: contorni e piatti unici (es. polpettine)
- *Le Ricette Veloci*: piatti ricettati o basi per ricette (es. carciofi trifolati), panati e pastellati (es. fagiolini pastellati), creme (es. crema di ceci) e burger vegetali (es. burger quinoa e semi di lino).
- *Le Monoporzioni*: contorni e piatti unici (es. carciofi aromatizzati)
- *Il Biologico*: vegetali tal quali a produzione biologica

1.1.1.4 Mission aziendale

«buono per natura»

Orogel mira ad offrire ai propri consumatori prodotti genuini e naturali, ma ricchi di gusto e ideali per il benessere della persona. Per questo il pilastro fondante dell'azienda è il concetto di qualità, in quanto intende portare in tavola il sapore e la sicurezza di un prodotto come appena colto. Per raggiungere questo scopo, crede fermamente nei seguenti valori:

- buon lavoro, perché a fare la differenza sono le persone tramite l'impegno e la passione che infondono nella loro attività;
- tempo come valore, perché in natura tutto ha il suo momento;
- dialogo tra persone e natura, perché se essa comunica all'uomo allora egli deve ascoltarla costantemente;

- futuro, perché esso dipende strettamente dal presente e questo comporta la necessità di consapevolezza di ogni decisione e azione;
- terra di origine, perché l'Italia è meravigliosa ma va rispettata e valorizzata;
- qualità, perché è naturale solo ciò che viene dalla natura;
- buona alimentazione, perché da sempre è la migliore medicina ad ogni male;
- miglioramento, perché non si deve mai smettere di crescere continuamente;
- solidarietà, perché aiutare gli altri aumenta la propria felicità.

1.1.2 Performances aziendali

1.1.2.1 Posizione di mercato

Si passa brevemente in rassegna l'attuale posizione di mercato di Orogel. Ad oggi è la prima in Italia tra le aziende produttrici nel settore dei vegetali freschi surgelati.

Per quanto riguarda il canale Retail, il 2018 si è chiuso con un aumento delle vendite (+1% a volume e +4% a valore) che ha permesso di consolidare e rafforzare le quote di mercato del proprio marchio. Queste hanno raggiunto il 14,1% a volume (+0,6% sul 2017) ed il 16,3% a valore (+4% sul 2017). La quota complessiva del mercato a valore detenuta da Orogel si attesta al 17,5% (+1,1% sui primi sei mesi 2018). Se a questo si integra la produzione effettuata per conto dei marchi privati si rileva come oltre il 25% dei surgelati consumati in Italia proviene dagli stabilimenti appartenenti al gruppo Orogel.

Anche il comparto Food Service segna prestazioni importanti e, rispetto al 2017, è cresciuto a valore del 2,5%.

Infine, da segnalare come anche nel corso del 2018 Orogel sia stata in grado di ottenere risultati positivi migliorando in modo rilevante la propria quota nel segmento minestroni e consolidando la leadership nei segmenti spinaci, carciofi, altri vegetali (contorni) e passati di verdure.

Un punto che rimane ancora aperto per Orogel riguarda l'export, che oggi riguarda circa il 5% del volume d'affari generato. Questo è dovuto al fatto

che l'azienda ha scelto di maturare una posizione forte e stabile all'interno del mercato nazionale, cresciuto costantemente negli ultimi anni, dimostrando per l'ennesima volta il suo legame indissolubile con il territorio.

Orogel però non ha mancato di guardare oltreconfine e così commercializza i propri prodotti in Europa (principalmente in Germania, seguita da Belgio, Francia, Gran Bretagna, Croazia, ecc.) e anche fuori dai confini del Vecchio Continente (in particolar modo Stati Uniti e Canada) con alcune delle sue specialità. La creazione di un ufficio commerciale dedicato all'estero è solo una parte del mosaico che si sta componendo ogni giorno in maniera sempre più marcata per portare l'azienda a competere fuori dall'Italia con la stessa intensità che riserva al Belpaese. La strategia aziendale di espansione all'estero sta attualmente analizzando possibili acquisizioni in Paesi strategici come Francia e Germania, nonché valutando una serie di progetti in Giappone e Stati Uniti.

È infine notizia di giugno di quest'anno che è stata costituita la società commerciale Orogel USA, con la finalità di facilitare e ottimizzare il flusso delle vendite proprio negli Stati Uniti d'America. Questo potrebbe essere solamente il primo passo per poi arrivare, in un futuro più o meno lontano, a produrre in loco.

1.1.2.2 Dati finanziari e piano investimenti

I dati finanziari di Orogel attestano ancora una volta come si tratti di un'azienda sana e in crescita.

Nell'esercizio 2018 si è registrato un fatturato pari a 265.745.000 euro. Di questi, 239.100.000 euro sono relativi al solo comparto surgelati (+3,6% a valore rispetto all'anno precedente), il quale registra una imponente tendenza di crescita pari al 48,7% dal 2009 e un cash flow di 38.500.000 euro.

Dunque, nonostante il leggero calo dei consumi italiani dei vegetali surgelati (-3,1%), il Gruppo cooperativo Orogel (comprese le società collegate) ha raggiunto un fatturato aggregato di 687.416.000 euro (+0,4%).

Infine, i principali indici di bilancio confermano la crescita aziendale e quindi si evidenzia come il patrimonio netto contabile sia salito a 190.000.000 euro (+12%).

Per crescere e migliorarsi, Orogel ha sempre reimpiegato quote consistenti delle sue disponibilità agli investimenti.

Così, nel solo periodo 2011-2018 sono stati investiti oltre 150 milioni di euro in innovazioni di carattere tecnologico e produttivo, mentre per il triennio 2019-2021 sono stati stanziati altri circa 80 milioni di euro. Queste nuove risorse sono state previste per rafforzare la capacità produttiva e di confezionamento, ottimizzare ulteriormente la logistica e investire per l'innovazione del know-how tecnologico.

Naturalmente, questi investimenti hanno avuto e avranno ulteriori ricadute positive in termini occupazionali.

Uno step importante per la futura crescita aziendale sarà l'entrata a regime del nuovo stabilimento di Cesena denominato *Orogel 3*, il quale integrerà 230.000 m³ di volume e una capacità di 50.000 EUR-pallet, per una estensione superficiale complessiva di circa 28.000 m² (14.000 dei quali riservati alla sola cella). Tale colosso sarà completato entro il 2021 con la contestuale realizzazione di due nuovi reparti confezionamento.

I lavori di potenziamento delle strutture di Orogel riguardano anche il sito lucano di Policoro, dove con circa 28 milioni di euro si completeranno, tra le altre cose, la realizzazione di un nuovo reparto dedicato al confezionamento, il magazzino imballi e un nuovo impianto di cogenerazione. Verranno inoltre implementate nuove linee di confezionamento, la nuova cella automatizzata, il tunnel di surgelazione e i nuovi impianti di cottura.

Infine, gli investimenti hanno riguardato e riguarderanno anche Ficarolo. Recentemente sono stati ultimati i lavori del nuovo tunnel di surgelazione e del nuovo cuocitore, mentre nel prossimo triennio verrà edificato un nuovo corpo di fabbrica di circa 1.500 m² e l'avvio del potenziamento delle linee di produzione, di una linea innovativa di pelatura dei tuberi e di nuovi sistemi di cogenerazione.

1.1.3 Società collegate e diversificazione

Nel mondo industriale odierno è fondamentale, per le imprese di certe dimensioni, riuscire ad espandersi oltre al proprio core business e quindi essere in grado di diversificare con estrema attenzione e precisione la propria attività, sia per motivi operativi che finanziari e strategici.

Questo è avvenuto gradualmente anche in Orogel, che tramite partnership strategiche collabora con aziende operanti nel settore della vivaistica, delle analisi di laboratorio e dell'ICT.

1.1.3.1 Vivaistica: Vitro Plant



Figura 1.10 Logo Vitro Plant (Vitro Plant)

Vitro Plant è una società specializzata nella ricerca varietale e nella produzione di piantine in vitro e materiale vivaistico. Pertanto, si occupa di selezionare le piante più resistenti e di riprodurre i vegetali che in seguito vengono immessi sul mercato europeo in milioni di unità.

Si tratta della prima realtà in Europa ad aver applicato la tecnica della moltiplicazione del meristema (nota al grande pubblico per il caso della pecora Dolly). Per questo è stata fondamentale la capacità di saper portare la metodologia della clonazione vegetale ad un livello di carattere industriale.

Nella sua attività quotidiana si avvale della collaborazione e del know-how di oltre 400 tra tecnici e ricercatori.

1.1.3.2 Analisi di laboratorio: Sicural



Figura 1.11 Logo Sicural (Sicural)

Sicural è una società controllata dal Gruppo Orogel e in pratica è il laboratorio di riferimento per i temi della sicurezza alimentare. Esso è dotato delle tecnologie di analisi più avanzate e moderne.

Impiega circa 20 ricercatori che svolgono continuamente analisi sulla qualità alimentare e agronomica dei terreni, certificando inoltre la sicurezza dei prodotti ottenuti dall'attività agricola.

Nasce per la garanzia di elevati standard qualitativi sia ad Orogel e i suoi clienti, ma anche per soggetti terzi.

1.1.3.3 ICT: Onit



Figura 1.7 Logo Onit (Onit)

Onit Group è una società di informatica che si occupa di ICT per i settori della logistica e della sanità. Qui lavorano circa 120 dipendenti con bassa età media (nel 2017 si assestava a 32 anni) e provenienti prevalentemente dalle università a carattere scientifico del territorio.

In origine nasce per curare la distribuzione farmaceutica per conto delle Aziende Sanitarie Locali (ASL), dopodiché espande la propria attività in altri settori grazie alla collaborazione con Orogel avvalendosi delle competenze maturate nel corso degli anni.

A fronte di un importante investimento, Onit ha contribuito con il suo prezioso lavoro a modernizzare ed automatizzare i magazzini di Orogel, così come una quota consistente della sua catena di lavorazione. Tali infrastrutture sono caratterizzate dalla necessità di tecnici specializzati nel controllo e nella gestione da remoto, poiché esse non prevedono la movimentazione da parte dei lavoratori.

Onit ha inoltre implementato il sistema di tracciabilità già citato, dalla semina della materia prima alla vendita al consumatore finale nel negozio o supermercato.

1.1.4 Oltre il profitto: ambiente e società

1.1.4.1 Responsabilità ambientale

La quasi totalità dei semilavorati impiegati da Orogel nella sua attività industriale proviene dalla natura, quindi è particolarmente avvertito il senso di responsabilità nei confronti dell'ambiente.

Orogel afferma che *“L'attenzione all'ambiente naturale e sociale è parte integrante della nostra filosofia, applicata sistematicamente giorno dopo giorno”*. A questo fine si prefissa di coltivare seguendo la natura e quindi rispettando il ciclo delle stagioni, impiegando tecniche integrate e moderne.

L'azienda ha intrapreso negli ultimi anni alcune importanti politiche che dimostrano l'impegno per la riduzione dell'impatto ambientale a 360° causato dal suo processo produttivo, tra le quali si citano:

- investimenti nella produzione di energia da fonti rinnovabili (eolico, fotovoltaico e biogas da scarti vegetali) ed introduzione della cogenerazione ad alta efficienza a gas naturale (riducendo le emissioni di CO₂ in atmosfera);
- riduzione del consumo di acqua (circa 30%), recuperandone una parte tramite processi di depurazione;
- introduzione di imballaggi riutilizzabili e di materiale riciclabile e con spessore ridotto.

La sensibilità aziendale non sottovaluta questi aspetti e quindi si ricerca continuamente un punto di equilibrio tra innovazione e benessere, declinando la responsabilità in tutti i suoi aspetti, anche e soprattutto verso le generazioni future.

1.1.4.2 Responsabilità sociale

La responsabilità di Orogel non si esaurisce solo nei confronti dell'ambiente naturale ma si estende oltre abbracciando i principi dell'etica e i temi sociali. Questo significa essere responsabili anche nei confronti delle persone, lavoratori o consumatori che siano.

Sul sito aziendale è riportato chiaramente che *“Il riferimento etico fondamentale è la dignità della vita umana e di ogni persona al cui servizio si pone il lavoro dei consociati e delle imprese”*.

La forma cooperativa stessa la rende un'impresa con scopo mutualistico e in cui le persone ed il territorio sono strettamente legati.

Orogel rappresenta per Cesena e i comuni limitrofi un importante centro di offerta e creazione di posti di lavoro che contribuiscono a migliorare il benessere della collettività.

Da rilevare come, data la particolare forma societaria, il 5% degli utili non possa essere distribuito liberamente come dividendo ma debba considerarsi riserva indivisibile e quindi venga reimpiegato in iniziative di carattere sociale.

Poiché il Decreto Legislativo n. 231/2001 prevede l'adozione di modelli organizzativi da parte delle persone giuridiche e non al fine di prevenire la responsabilità penale degli enti, la Direzione aziendale ha previsto un Codice Etico che rappresenta il riferimento per ogni tipologia di scelta.

Una sottolineatura va dedicata al senso di solidarietà che Orogel dimostra rispetto alla comunità circostante, sulla quale è consapevole di avere un certo grado di influenza. Pertanto, si abbracciano azioni di assistenza e sostegno tramite iniziative di vario genere: beneficenza e solidarietà locale e internazionale, impegno nell'assistenza sociale e sociosanitaria, promozione di arte e cultura, iniziative di marketing sociale, promozione di eventi formativi e culturali, collaborazione con ONLUS di vario tipo e società nel mondo sportive, sostegno alla ricerca per la salute e l'educazione alimentare e fondazione di associazioni come il Consorzio Romagna Iniziative, la Fondazione Romagna Solidale e la Fondazione Fruttadoro F.OR.

Infine, l'azienda cerca di coinvolgere in questa sua mission tutti i soggetti con cui dialoga e con cui interagisce quotidianamente. Indirizza i propri impegni verso i soci agricoltori (interventi in caso di calamità naturali, integrazione prezzi, assistenza tecnica), i dipendenti (prestiti agevolati, housing sociale, buoni libri per i figli studenti, buoni spesa) e non solo: è difatti fondamentale che gli stakeholder condividano con Orogel obiettivi e valori come la legalità, la trasparenza, il rispetto e la cooperazione.

CAPITOLO 2

SETTORE DEGLI ALIMENTI SURGELATI

Nel Capitolo 2 viene descritto in maniera più dettagliata il contesto all'interno del quale opera Orogel e cioè il settore degli alimenti surgelati, con approfondimenti specifici sui vegetali.

Si è cercato di operare dapprima rielaborando e analizzando i dati e le informazioni delle pubblicazioni di settore, quindi svolgendo una ricerca cosiddetta secondaria. Sono quindi fissate alcune definizioni e presentati i motivi per cui i prodotti surgelati sono nati e stanno riscuotendo successo. Inoltre, viene presentata un'analisi di mercato per quanto concerne il consumo dei prodotti surgelati in Italia e le quote di Orogel e i suoi competitors nel settore Retail. Dopodiché ci si inizia a concentrare sullo sviluppo dei nuovi prodotti nel settore dei vegetali surgelati e, poiché nel mercato odierno si assiste ad una maturazione delle strategie di consumo alimentare degli individui e ad un incremento della loro consapevolezza, si cerca di analizzare quali siano le rilevanti per il successo e la diffusione dei prodotti surgelati.

Successivamente, si è cercato di passare alla pratica dando voce ai consumatori tramite la ricerca primaria. Per fare questo, è stato realizzato un questionario poi sottoposto ad un opportuno campione e se ne sono analizzate le risposte.

2.1 Ricerca secondaria: letteratura e pubblicazioni

2.1.1 Contesto

2.1.1.1 Congelazione e surgelazione

Nella presente sezione si inizia cercando di fare chiarezza sulla terminologia da utilizzare: congelazione e surgelazione, per quanto spesso utilizzati come sinonimi, non sono assolutamente la stessa cosa.

Si tratta in entrambi i casi di sistemi atti a conservare gli alimenti e che sfruttano il freddo sottozero, differenziandosi in sostanza per la velocità necessaria a raggiungere la temperatura finale richiesta (con tutti gli effetti che questo comporta).

La congelazione è quindi il sistema di conservazione spesso utilizzato in ambito domestico e talvolta anche in contesto industriale (dove è generalmente applicato per grosse pezzature).

Il congelatore necessario è costituito generalmente da una cella a bassa temperatura, all'interno del quale il cibo raggiunge una certa temperatura in funzione della sua tipologia, la sua dimensione e la sua composizione. Così gli alimenti raggiungono in tempi relativamente lunghi temperature tra i -7 °C e i -12 °C (il pesce anche -18 °C) e si conservano a temperature comprese tra i -10 °C e i -30 °C.

Durante il processo di congelamento l'acqua contenuta negli alimenti si trasforma in cristalli di ghiaccio. Questo è un passaggio critico: più la trasformazione è lenta e più i cristalli di ghiaccio che si formano hanno dimensioni maggiori, con la conseguenza che si altera la struttura biologica interna del prodotto, il che comporta a sua volta la perdita di parte dei valori nutritivi ed organolettici nel momento dello scongelamento (in particolar modo per gli alimenti con struttura cellulare meno resistente). La qualità originaria stessa del prodotto viene intaccata nel tempo perché la congelazione non permette di bloccare al 100% l'attività degli enzimi.

Si tratta in ogni caso di un metodo efficace per prolungare la conservazione del cibo.

La surgelazione, invece, è un tipo di congelazione rapida che si effettua con il surgelatore e solamente in ambito industriale.

Si realizza grazie all'ausilio di una cella di notevoli dimensioni mantenuta costantemente a una temperatura di -40 °C. Inoltre, all'interno di essa, viene garantita una forte circolazione di aria fredda continua. Questo particolare accoppiamento freddo-ventilazione permette di accorciare i tempi necessari agli alimenti per scendere sotto i -18° C.

La rapidità del processo di surgelazione determina la formazione di microcristalli che non danneggiano la struttura biologica del prodotto, il quale si presenta anzi come il pari prodotto fresco.

Mantenendo di continuo la temperatura dell'alimento al di sotto di $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ si è in grado di rallentare fortemente le reazioni chimiche ed enzimatiche e quindi lo sviluppo microbico diventa pressoché nullo, con conseguente impedimento dell'alterazione delle valenze organolettiche e nutrizionali. Nelle immagini seguenti si può osservare graficamente quanto appena descritto.

CONGELAZIONE: formazione di cristalli di ghiaccio **SURGELAZIONE:** formazione di cristalli di ghiaccio



Figura 2.1 Congelazione e surgelazione (IIAS)

In conclusione, la surgelazione si presenta oggi come il miglior sistema di conservazione degli alimenti, a patto che lungo tutto il ciclo di vita del surgelato sia controllata e garantita scrupolosamente la temperatura necessaria.

2.1.1.2 Nascita dei prodotti surgelati

Il freddo è stato applicato per secoli nell'ambito della conservazione del cibo da diverse popolazioni sparse nel mondo.

Un primo indirizzo di carattere industriale per questa metodologia si è avuto soltanto nella metà dell'800, quando comparirono le prime macchine frigorifere.

Nel 1870 la congelazione venne introdotta come metodo di conservazione commerciale, mentre nel 1881 vennero effettuate le prime movimentazioni via nave di carne congelata dall'Australia e dal Sud America verso l'Europa. Anche se all'epoca la qualità non era paragonabile a quella del prodotto fresco, la possibilità di superare i limiti posti dalle grandi distanze e dai lunghi tempi di percorrenza rappresentava comunque una prima formidabile conquista.

La storia della moderna industria dei surgelati ha però origine nel 1928: Clarence Birdseye (biologo, imprenditore e inventore di nazionalità

statunitense) sviluppò e presentò il primo sistema industriale di congelamento a contatto negli Stati Uniti. Questa invenzione permetteva già all'epoca di ridurre in maniera drastica i tempi necessari al raffreddamento dei prodotti.

Per arrivare a questo importante risultato, egli aveva preso spunto dall'attenta osservazione delle pratiche di conservazione degli alimenti da parte delle popolazioni di Eschimesi che popolavano le regioni nordiche del Canada, la quali riuscivano a congelare in tempi brevissimi il pescato grazie ad una combinazione di vento e freddo. Ma non era tutto, perché a sorprendere Birdseye erano soprattutto il sapore e la consistenza del cibo scongelato, molto simile al prodotto fresco e ben diverso da quanto veniva proposto e mangiato nelle città americane del tempo.

Fin dall'inizio fu chiaro che più rapido fosse il periodo di congelamento, migliore sarebbe stata la qualità degli alimenti nel momento del consumo. La metodologia proposta ebbe così un rapido sviluppo e allora, pochi anni dopo, vennero introdotti i primi scaffali refrigerati nei negozi di alimenti, per poi giungere all'utilizzo di mezzi di trasporto refrigerati (in maniera tale da poter coprire anche le lunghe distanze).

Giunti nei primi anni Cinquanta, larga parte dei supermercati degli USA era dotata di un apposito reparto surgelati. Con la fine della Seconda Guerra Mondiale i prodotti surgelati sbarcarono anche in Europa, facendo la prima comparsa in Italia a fine decennio e dando il via ad una rivoluzione delle abitudini alimentari della popolazione.

In seguito, lo sviluppo del settore del freddo ha portato alla diffusione capillare e al miglioramento delle tecnologie. Sono stati introdotti così dapprima i congelatori continui, poi i primi impianti a letto fluido (1962) e successivamente i congelatori criogenici (che si avvalgono delle proprietà dell'azoto liquido).

Si è arrivati oggi alla tecnica IQF (Individually Quick Frozen), che si realizza attraverso il raffreddamento veloce dei singoli elementi con flussi di aria a $-40\text{ }^{\circ}\text{C}$. Questo consente di surgelare tutte le parti degli alimenti separate l'una dall'altra in tempi estremamente ridotti (per salse o condimenti non si può ovviamente realizzare questo sistema e quindi si formano preliminarmente dadi o gocce da surgelare dopo aver miscelato e preparato gli ingredienti secondo la ricetta desiderata).

2.1.1.3 Focus sui prodotti surgelati

Si vedrà in seguito come i prodotti surgelati abbiano acquisito nel tempo sempre maggior peso all'interno dei consumi alimentari e perché sempre più individui li inseriscano nel carrello della spesa.

Nonostante questo, ancora oggi sono parecchio diffuse idee poco corrette (se non addirittura infondate) che instillano nei consumatori preoccupazioni e paure sotto diversi punti di vista. Si enumerano brevemente nelle pagine a seguire i 5 concetti più importanti e ricorrenti individuati dall'Istituto Italiano Alimenti Surgelati (IIAS).

1. Confrontabilità tra prodotti surgelati e freschi

Le attuali tecniche di surgelazione degli alimenti consentono l'offerta di prodotti che sono paragonabili ai pari categoria freschi.

I vegetali vengono raccolti nei campi e lavorati nel momento di massima maturazione, in modo da riuscire a bloccare la qualità tramite il freddo e garantendo il livello massimo di nutrienti.

È però necessario che essi siano raccolti, selezionati, lavati e lavorati rispettando tempi ben precisi e stretti (si può parlare anche di un paio di ore, in alcuni casi). Prima del trattamento di surgelazione gli ortaggi vengono anche sottoposti a un adeguato trattamento termico e quindi scottati rapidamente in acqua bollente o a vapore.

Pertanto, è falso affermare che i vegetali surgelati abbiano meno nutrienti degli equivalenti freschi a prescindere, ma anzi è lecito indicare che i primi ne contengano di più dei secondi dopo che questi sono stati acquistati 2-3 giorni dopo la raccolta.

Diverse ricerche e studi scientifici hanno dimostrato che i vegetali surgelati sono altrettanto nutrienti quanto i pari prodotti freschi: si citano ad esempio i lavori di J. Rickman, D. Barrett e C. Bruhn del Dipartimento di Scienze e Tecnologie Alimentari dell'University of California, i quali nel 2007 hanno pubblicato in due parti il loro studio dal titolo "*Nutritional comparison of fresh, frozen, and canned fruits and vegetables*" a cui si rimanda per ulteriori approfondimenti sul tema.

Un elemento che costituisce la condizione necessaria il è garantire che durante tutte le fasi della catena del freddo venga mantenuta una temperatura del prodotto di -18 °C.

Inoltre, un'altra idea diffusa ma errata è che generalmente vengano impiegate materie prime di bassa qualità nella produzione degli alimenti ricettati surgelati. Questo è garantito nuovamente dalla normativa, la quale interviene prevedendo in sostanza che ogni input debba essere sano, in buone condizioni igieniche e di adeguata qualità merceologica.

In seguito, alcuni grafici a testimonianza di quanto appena spiegato.

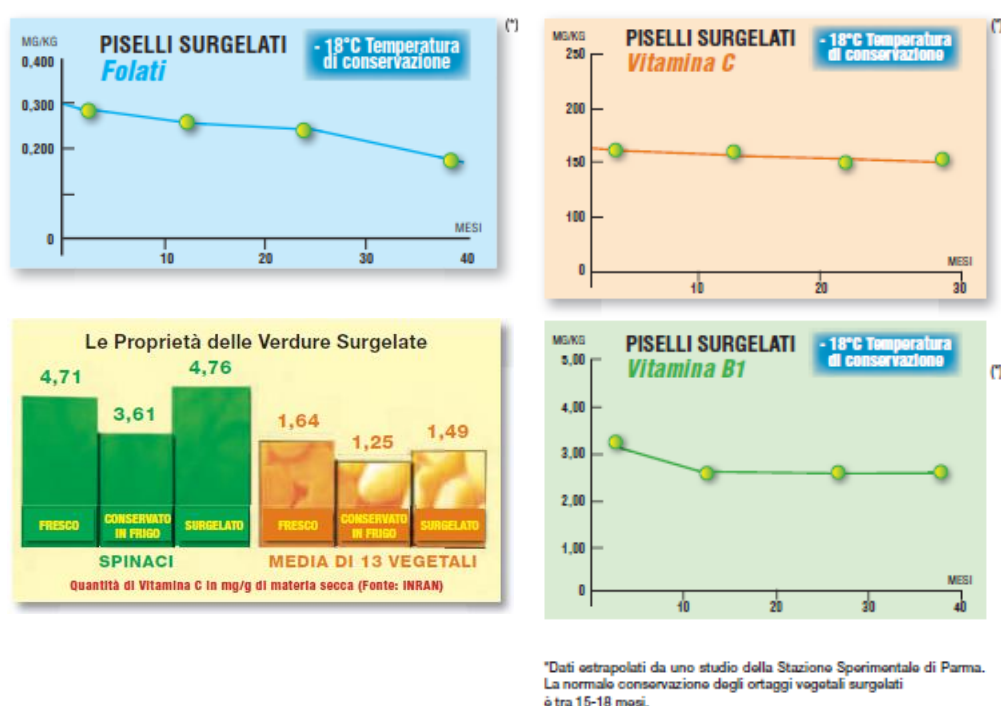


Figure 2.2 Grafici proprietà nutritive (IIAS)

2. Conservabilità dei prodotti surgelati

Si è appena visto come nonostante ancora oggi sia diffusa l'idea che il processo di surgelazione possa intaccare in maniera negativa le caratteristiche organolettiche e nutrizionali degli alimenti, non sia proprio così.

Infatti, la surgelazione consente di conservare al meglio i prodotti fino a scadenza. Si fa riferimento alle proprietà nutritive, ma anche al gusto.

Questo processo consente, tra le altre cose, di non dover aggiungere conservanti ai prodotti. Ciò è in ogni caso vietato dal Decreto Legislativo del 1992, il quale ha effettuato il suo intervento in attuazione della Direttiva CE dedicata ai prodotti surgelati.

Nonostante quando detto, può succedere che alcuni ingredienti utilizzati nel processo produttivo contengano i conservanti e quindi che tali sostanze siano presenti sporadicamente nel prodotto finito (senza però rivestire alcuna funzione nel prodotto surgelato). In questo senso la normativa comunitaria stabilisce che gli additivi conservanti possono essere utilizzati nelle fasi precedenti alla surgelazione, al fine di evitare il deterioramento delle materie prime durante le fasi di preparazione e produzione.

Falsa è, quindi, anche la convinzione che i vegetali surgelati siano caratterizzati da colori particolarmente brillanti per via dei coloranti. Questo avviene perché il trattamento termico che subiscono prima della surgelazione (la rapida scottatura già citata), blocca l'attività enzimatica e questo ha, tra i vari effetti, quello di fissare il colore naturale.

3. Sicurezza dei prodotti surgelati

Attualmente esiste una dettagliata e specifica legislazione per il mondo dei prodotti surgelati, che quindi risultano particolarmente normati in tutti i loro aspetti relativi alla sicurezza.

La normativa comunitaria in questo campo, recepita dalla nostra legislazione, è decisamente severa ed è coadiuvata dai controlli delle Autorità Sanitarie che vigilano costantemente sul mercato.

Da specificare come la legge regoli con estrema precisione ogni passaggio dei prodotti surgelati, dalla produzione alla distribuzione al banco di vendita, che rappresenta l'ultimo anello della catena.

Il Decreto Legislativo n. 110 del 27 gennaio 1992 “*disciplina la produzione, la distribuzione e la vendita degli alimenti surgelati destinati all'alimentazione umana*” con l'obiettivo di garantire elevati standard di sicurezza al consumatore finale.

Alcune delle predisposizioni:

- l'alimento deve essere surgelato rapidamente e portato a una temperatura inferiore ai -18 °C;

- l'alimento surgelato deve essere mantenuto costantemente a una temperatura pari o inferiore a $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$;
- nei negozi è obbligatorio rendere visibile ai clienti i termometri all'interno dei frigoriferi, i quali non devono mai registrare temperature superiori al limite dei $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$;
- l'alimento surgelato può essere posto in commercio solo in confezioni originali chiuse dal fabbricante o dal confezionatore che devono indicare il termine "surgelato" (mentre il prodotto congelato può essere venduto sfuso al bacone, *ndr*).

Sul fronte sicurezza vale la pena affrontare brevemente il punto relativo allo scongelamento dei prodotti dopo l'acquisto.

A questo proposito, Findus ha comunicato di aver eseguito test interni in ambiente controllato con una temperatura di $20\text{ }^{\circ}\text{C}$, rilevando come acquistando una confezione di cibo surgelato (ad esempio i Bastoncini Findus) e riponendola in una busta per la spesa non coibentata, occorrono almeno 2 ore prima che il prodotto si scongeli. Comprando più prodotti e utilizzando borse termiche apposite il risultato migliora assestandosi oltre le 3 ore.

In seguito, la rappresentazione grafica delle rilevazioni.

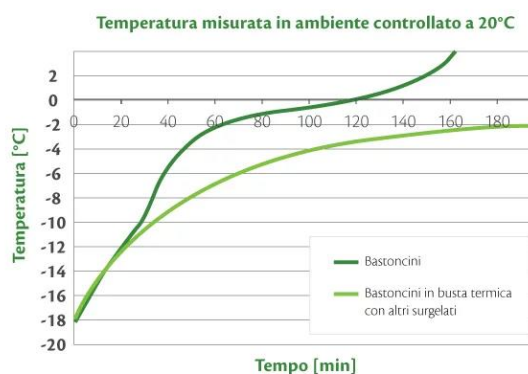


Figura 1.3 Scongellamento prodotti (Findus)

4. Risparmio tramite i prodotti surgelati

Si pensa generalmente che i prodotti surgelati debbano costare più dei pari prodotti freschi, anche solo banalmente per il maggior numero di lavorazioni a cui sono sottoposti. Ma in realtà questo non costituisce una regola fissa.

Bisogna mettere in evidenza come le materie prime degli alimenti surgelati vengano raccolte o pescate, e poi successivamente processate, nei momenti più convenienti dell'anno, sia dal punto di vista climatico e quindi del rispetto delle stagioni, ma anche da quello economico (i prezzi delle materie prime sono spesso fluttuanti a seconda dei periodi).

Un altro aspetto da non sottovalutare è che un prodotto surgelato è consumabile per il 100% di ciò che è contenuto nella confezione di vendita, per cui si paga un prezzo netto. Quando si acquista un prodotto fresco, invece, occorre preventivamente ripulirlo delle parti non commestibili ma che comunque contribuiscono a generare il prezzo (il quale è determinato dal peso dell'alimento a scaffale o bancone).

5. Contributo anti-spreco dei prodotti surgelati

La surgelazione del cibo può essere vista anche come un buon antidoto al problema dello spreco alimentare, tema che oggi è molto sentito anche grazie alle recenti spinte che pongono sempre più al centro della discussione dell'opinione pubblica il ruolo dell'Uomo nei confronti dell'ambiente.

A questo proposito, l'Osservatorio Waste Watcher ha rilevato come nella sola Italia siano stati sprecati alimenti per un valore di circa 8,5 miliardi di euro nel 2018.

Il Ministero dell'Ambiente ha registrato come il 63% dei prodotti freschi e il 30% dei confezionati vengano sprecati, mentre i surgelati pesano in questo senso per un modesto 2,5%. I dati provengono dal *Progetto Reduce* promosso dall'istituzione nel 2017 in collaborazione con l'Università di Bologna e presentano nel febbraio 2018 in occasione della quinta *Giornata nazionale di prevenzione dello spreco alimentare*.

La fetta più consistente di tali sprechi è causata dai consumi domestici (55%). Lo stesso studio ha calcolato che in media ogni cittadino italiano getta tra la spazzatura oltre 75 grammi di cibo ogni giorno, quindi 27,6 chili di prodotti per un costo medio di quasi 200 euro all'anno. Tra questi, i più cestinati sono senz'altro le verdure e, a seguire, latticini, frutta e prodotti da forno. Questa pessima abitudine familiare porta a scartare quantità di prodotto superiori a 1,6 milioni di tonnellate totali identificabili in un costo di 6,4 miliardi euro: in pratica lo 0,5% del PIL italiano.

Ma non tutti i problemi nascono all'interno delle mura domestiche, anzi: nelle mense scolastiche viene sprecato ad ogni pasto circa un terzo del cibo (quantificabile in 120 grammi per ogni studente), mentre la Grande Distribuzione produce 2,89 chili all'anno di rifiuti alimentari per abitante (e di cui si stima che il 35% potrebbe essere tranquillamente recuperato per fini di nutrizione umana).

Sommando gli effetti di comportamenti domestici e fuori casa, lo spreco vale all'incirca 13,4 miliardi di euro all'anno.

Pertanto, è facilmente intuibile che gli alimenti surgelati possano fornire un valido assist alla lotta anti-spreco.

Questo perché se ne consuma il 100% di quanto acquistato (gli scarti alimentari delle aziende produttrici vengono in buona parte recuperati da processi industriali di diversa natura), hanno un periodo di tempo di conservazione prolungato (per definizione) e sono più pratici in relazione alle porzioni da consumare (infatti consentono di consumare solo quanto desiderato e conservare in freezer la parte residua).

2.1.1.4 Catena del freddo

Con il termine catena del freddo si fa comunemente riferimento all'intero percorso che un prodotto surgelato deve compiere per giungere integro sulla tavola del consumatore finale. In altri termini, designa la continuità di mezzi e strumenti utilizzati sequenzialmente al fine di assicurare la conservazione a basse temperature delle derrate deperibili.

Essa deve prevedere procedure rigide e attuate in concreto affinché i prodotti surgelati possano garantire tutti i vantaggi di cui si è parlato nei paragrafi precedenti. Il legislatore, sia a livello nazionale che internazionale, regola con estrema precisione e severità tutte le fasi attraversate dagli alimenti surgelati, dalla produzione alla distribuzione finale. A questo proposito ogni step deve essere programmato e organizzato per garantire il mantenimento della bassa temperatura del prodotto stesso (-18 °C). Tuttavia, la legge prevede che durante l'avvicinarsi delle diverse fasi produttive o distributive la temperatura possa essere incrementata, seppure per periodi di tempo limitati e con massime condizioni termiche prefissate.

Il produttore, d'altro canto, presta la massima attenzione affinché ciascun anello della catena sia efficiente, ponendosi come scopo l'offerta di alimenti di assoluta qualità.

La premessa è che temperature inferiori ai $-10\text{ }^{\circ}\text{C}$ non permettono ai microorganismi di poter svolgere la loro azione e di riprodursi a danno degli alimenti. Queste permettono di affermare che il cibo conservato idoneamente è sano.

Gli anelli che costituiscono il percorso, decisamente lungo e articolato, della catena del freddo sono:

- conservazione della materia prima, corredata eventualmente dal processo di abbattimento termico ove richiesto;
- lavorazione delle materie prime in ambiente a temperatura controllata e abbattimento della temperatura successivo al processo di trasformazione in prodotto finito;
- stoccaggio presso lo stabilimento del produttore in magazzini frigoriferi adeguati alla conservazione del prodotto;
- trasporto dall'impianto produttivo ai centri di deposito;
- stoccaggio presso i centri di deposito in altri magazzini frigoriferi;
- consegna ai centri di distribuzione e di vendita e movimentazione interna;
- conservazione presso i punti di vendita all'interno di armadi e banchi;
- trasporto finale dai punti di vendita al luogo di consumo;
- conservazione presso il luogo di consumo in appositi frigoriferi domestici o di centri di ristoro, ecc.

Tutti gli operatori in gioco, dai produttori ai distributori, hanno l'interesse di garantire la qualità del prodotto e quindi il rispetto della filiera.

Per questo si avvalgono di:

- celle di stoccaggio dotate di sistemi automatici di registrazione periodica della temperatura dell'aria interna (con dati conservati per un lasso di tempo definito e controllati da specifiche organizzazioni);
- mezzi di trasporto muniti di analoghi strumenti per la rilevazione della temperatura all'interno del vano di trasporto (ogni 5 minuti,

se il viaggio ha durata inferiore alle 24 ore, ogni 20 minuti in caso contrario);

- banchi e armadi che devono prevedere termometri consultabili ed essere dotati di coperchi appositi (al fine di garantire la chiusura ermetica durante le ore notturne e in caso di blackout improvvisi).

Infine, si sottolinea ulteriormente come la catena del freddo non si esaurisca con l'acquisto del prodotto da parte del consumatore finale. Al contrario, anche questi entra a far parte della sequenza descritta e deve svolgere la sua parte per tutelare l'integrità e garantire la corretta conservazione dell'alimento surgelato che ha acquistato.

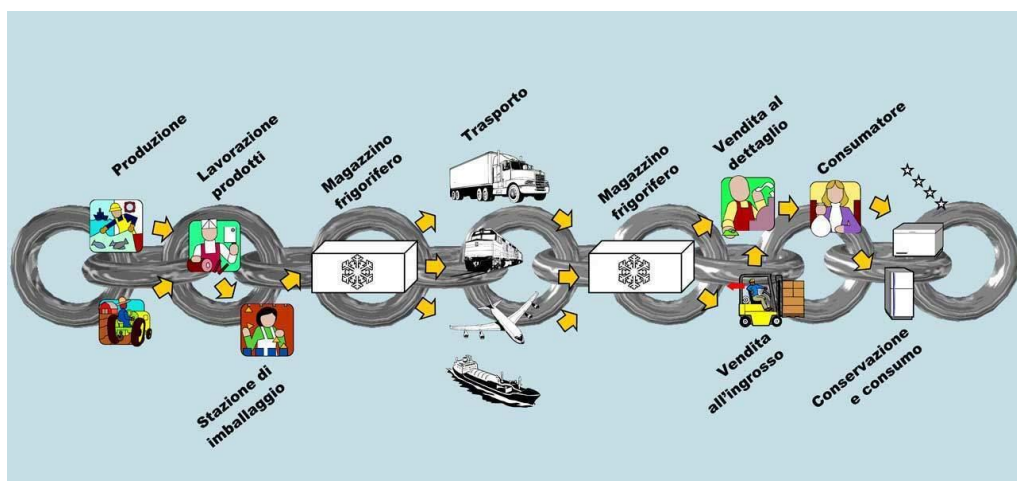


Figura 2.4 Catena del freddo (IIAS)

2.1.2 Analisi di mercato

2.1.2.1 Consumo dei prodotti surgelati nel 2018

Il 2018 si è caratterizzato per essere stato un anno decisamente complicato per l'intera economia dell'Italia.

Il nostro Paese ha intravisto un rallentamento progressivo della spinta espansiva dell'anno precedente, registrando una crescita del PIL pari a +0,9% (mentre nel 2017 si era segnato un +1,6%).

Questo ha avuto un effetto negativo anche sull'andamento dei consumi dei beni alimentari. Nel 2018 l'Istat ha rilevato vendite dei prodotti alimentari con tendenza negativa di -0,8% a valore e -1,3% a volume. Questi sono

risultati peggiori rispetto alle vendite di prodotti di natura non alimentare, con tendenza -0,6% e -0,2% (rispettivamente a valore e a volume).

Nonostante, come appena visto, il mercato italiano dei prodotti agroalimentari abbia registrato un andamento negativo, i consumi degli alimenti surgelati sono rimasti sostanzialmente stabili. Nelle righe seguenti si illustrano i dati registrati dallo IIAS nel suo rapporto annuale sui consumi.

Se nel 2017 si sono registrate 841.500 tonnellate, nel 2018 838.580 tonnellate (leggera flessione di -0,3%).

Osservando i diversi canali, nel Retail i consumi sono stati pari a 523.580 tonnellate (-1,5% rispetto all'anno precedente), mentre nel Catering (o Food Service) hanno sfiorato le 315.000 tonnellate (+1,6%).

Si conferma anche nel comparto surgelato, dunque, la tendenza di riduzione esclusiva dei consumi tra le mura domestiche, al contrario del fuori casa che invece ha segnato spunti positivi ed interessanti.

L'effetto finale dei consumi pro-capite risulta essere pressoché invariato: nel 2017 erano 13,9 chili all'anno, nel 2018 13,8 chili.

Il valore di mercato complessivo stimato è di circa 4,3/4,6 miliardi di euro. Questi dati testimoniano ancora una volta come i prodotti surgelati siano diventati ormai parte integrante delle abitudini alimentari nostrane.

Ciò è divenuto realtà grazie al continuo lavoro delle aziende del settore, che con la giusta propensione all'innovazione e l'attenzione verso le esigenze dei consumatori hanno dato propulsione ad una forte crescita dell'intera offerta, come si vedrà più avanti nel presente elaborato.

A chiudere il quadro generale si può commentare che i consumi si sono consolidati comunque in un anno difficile. Nel 2017 si era rilevato in Italia l'aumento record dei consumi dei surgelati (+2,1% sul 2016), che ha fatto raggiungere il picco massimo nella storia del nostro Paese. A questa ripresa avevano contribuito anche le condizioni climatiche, ottimali per i prodotti surgelati e meno per la disponibilità dei freschi (inverno lungo e particolarmente freddo seguito da un'estate altrettanto lunga e caratterizzata da siccità), i quali avevano subito forti rialzi nei prezzi. Tali condizioni e avvenimenti non si sono ripresentati nel corso del 2018.

Nello specifico, il comparto dei surgelati vegetali ha risentito dei fattori negativi illustrati. I consumi di tali prodotti sono stati pari a 398.310

tonnellate, con un calo di -1% rispetto all'anno precedente, e quindi si è confermato come tale segmento specifico rappresenti la quota principale rispetto al totale (47,5%).

La diminuzione registrata è dovuta essenzialmente all'andamento del canale Retail (-2,3%), che è stato solo parzialmente compensato dalla leggera crescita nel Catering (+0,7%).

Va comunque segnalato come comunque nel primo canale si sia verificato l'exploit in controtendenza di zuppe e passati ricettati (+2,4%). Questo conferma le piene capacità del settore a comprendere e soddisfare le necessità dei suoi consumatori (benessere, nutrizionali e servizio), nonché incontrando le più recenti tendenze alimentari (vegetarianismo, veganismo, ecc.).

Il focus sulle patate ha evidenziato come il loro consumo nella versione surgelata ha registrato un leggero incremento del +0,3% rispetto all'anno precedente, con performance positive sia nel Catering che nel Retail (dove si stanno prendendo sempre più spazio le versioni innovative in linea con le esigenze dietetiche della società).

Si sono così raggiunte le 145.760 tonnellate di prodotto, che risulta attualmente il terzo settore all'interno del comparto surgelato.

Un altro dato rilevante è relativo ai consumi dei piatti ricettati, i quali storicamente flettono quando gli consumi alimentari sono in crisi (questa particolarità si è ripetuta anche l'anno scorso, seppur in misura inferiore ai casi del passato). I relativi consumi hanno toccato le 45.480 tonnellate (che rappresentano il 5,4% del totale), in linea con i dati del 2017 (45.500 tonnellate). Il calo è avvenuto nel canale Retail (-1,6%), in controtendenza all'aumento nel Catering (+3,8%).

Un altro segmento specifico che invece non ha risentito della flessione dei consumi alimentari è il porta a porta, che anzi sembra fornire una valida risposta alle nuove necessità e ai nuovi stili di vita ogni giorno di più. Il nuovo consumatore richiede il massimo servizio, un contatto più diretto con il produttore/venditore e varietà di prodotto. Il porta a porta sempre soddisfare queste richieste e, inoltre, permette di sviluppare un rapporto di fiducia tra cliente e azienda che spesso rappresenta un valore aggiunto. Il 2018 si è chiuso con la sostanziale conferma dei dati passati, a volume e a valore.

Orogel non prevede il porta a porta tra i suoi canali di vendita, ma spesso collabora e sviluppa prodotti per Bofrost, importante azienda tedesca che opera nel settore della distribuzione a domicilio di prodotti surgelati e gelati in diversi Paesi europei (tra cui l'Italia, in cui è leader di mercato in questo specifico segmento).

Tabella 2.1 Consumi di prodotti surgelati (Retail + Catering) dal 1983 al 2018 (IIAS)

ANNO	TONNELLATE	VARIAZIONE	ANNO	TONNELLATE	VARIAZIONE
1983	220.175	+8,0%	2001	712.950	+5,7%
1984	241.010	+9,5%	2002	725.460	+1,8%
1985	262.220	+8,8%	2003	736.855	+1,6%
1986	299.710	+14,3%	2004	757.559	+2,8%
1987	319.900	+6,7%	2005	792.360	+4,6%
1988	338.500	+5,8%	2006	797.437	+0,6%
1989	55.700	+5,1%	2007	803.751	+0,8%
1990	380.300	+6,9%	2008	814.173	+1,3%
1991	412.630	+8,5%	2009	823.523	+1,2%
1992	449.530	+8,9%	2010	836.936	+1,6%
1993	478.240	+6,4%	2011	839.608	+0,3%
1994	507.100	+6,0%	2012	838.385	-0,1%
1995	556.000	+9,6%	2013	825.350	-1,5%
1996	576.750	+3,7%	2014	821.440	-0,5%
1997	598.600	+3,8%	2015	824.195	+0,4%
1998	625.470	+4,5%	2016	824.480	+0,1%
1999	643.810	+2,9%	2017	841.500	+2,1%
2000	674.720	+4,8%	2018	838.580	-0,3%

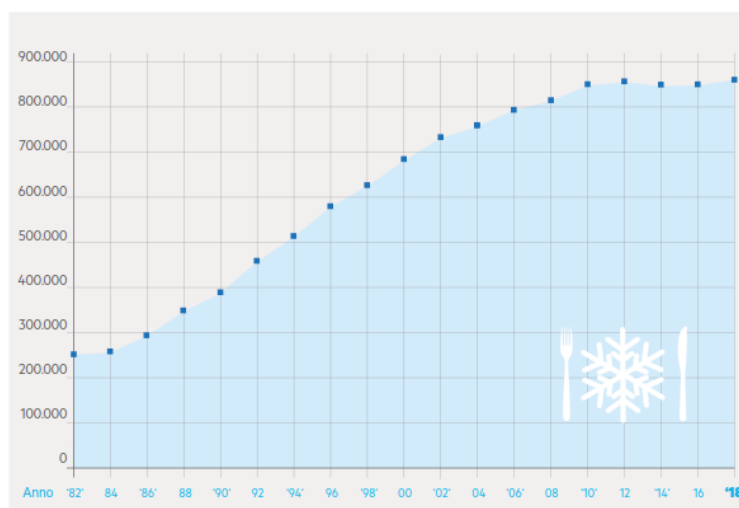


Figura 2.5 Consumi di prodotti surgelati (Retail + Catering) dal 1983 al 2018 (IIAS)

Cosa ha riservato e riserverà ancora il 2019? Nelle previsioni dei massimi esperti prevale nuovamente l'incertezza a causa dei dubbi generali sull'economia italiana. Questa è appesantita da un contesto internazionale

che ad oggi presenta quotidianamente forti tensioni economiche e commerciali che sono fonte di difficoltà all'export italiano.

La partita si gioca quindi sul mercato interno e la ripresa dei consumi degli italiani. Se le politiche messe in atto dai governanti saranno efficaci, allora sarà ipotizzabile un incremento dei consumi alimentari, surgelati inclusi. L'aspettativa generale è che continui l'incremento di domanda di prodotti BIO, integrali e tradizionali a scapito di altri che vedranno invece rallentare la crescita, come gli alimenti vegetariani, vegani, senza glutine, senza lattosio e senza sale.

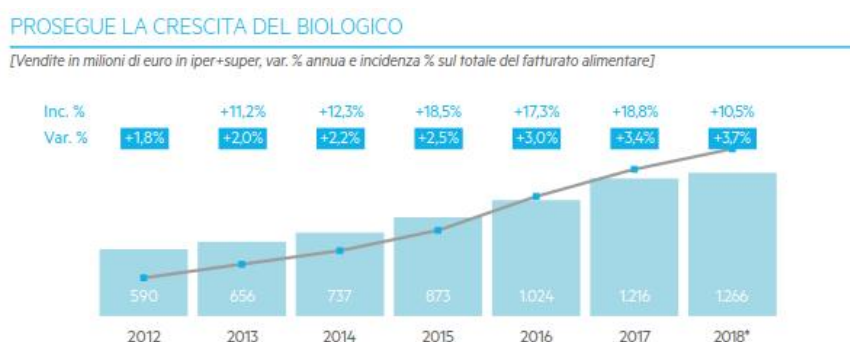


Figura 2.6 Vendite prodotti biologici (IIAS – dati Nielsen)

La previsione sul tipo di cucina restituisce la crescita di quella tradizionale e tipica, meno accentuata per quanto riguarda quella etnica.

Infine, ci si attende che il Food Delivery continui la sua crescita ma con meno impeto rispetto agli anni precedenti.

Inoltre, l'Istat (Istituto nazionale di statistica) ha riportato come l'indice di fiducia dei consumatori e delle imprese sia tornato a crescere ad aprile, il che fa ben sperare circa una possibile inversione di tendenza dei consumi alimentari.

A questo proposito, i dati relativi al canale Retail degli alimenti surgelati mostrano che nel primo quadrimestre del 2019:

- i vegetali hanno recuperato sul 2018 di circa +0,4%;
- le zuppe ed i passati pronti continuano a macinare successi;
- le patate fermano la loro inspiegabile decrescita;
- il comparto ittico mantiene salde le posizioni;
- i prodotti ricettati soffrono dell'attuale e mutevole situazione economica.

In conclusione, si può registrare una tenuta dell'intero comparto del surgelato, ma bisognerà aspettare la fine dell'anno e di avere tutti i dati a disposizione per tirare le somme.

2.1.2.2 Canale Retail dei vegetali surgelati: quote di mercato

Un'importante fonte di dati è rappresentata dal prezioso lavoro svolto da IRI - Information Resources, che mette a disposizione di aziende ed istituzioni database di diverso tipo.

Per il presente lavoro è interessante la parte di informazioni relative alle vendite della GDO. Nello specifico si fa riferimento alle vendite sell-out e quindi al flusso complessivo registrato che avviene tra punti vendita e consumatore finale (in contrasto al sell-in che è dato dal flusso da aziende al canale distributivo).

Prima di passare in rassegna tali dati, si presentano sinteticamente i competitor di Orogel in questo ambito:

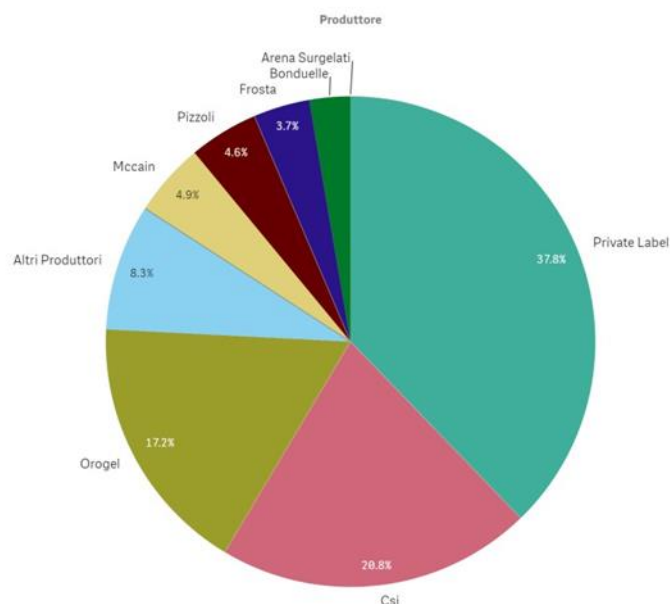
- CSI (Compagnia Surgelati Italiana), azienda italiana appartenente al gruppo Iglo e leader di mercato nel nostro Paese nel settore del pesce prefritto surgelato (tramite il marchio Findus);
- McCain, azienda canadese leader mondiale per i prodotti a base di patate surgelate;
- Pizzoli, azienda italiana (di Bologna) specializzata nella produzione e commercializzazione di patate fresche e surgelate;
- Frosta, azienda tedesca leader di mercato di prodotti surgelati in Germania (in Italia è conosciuta per i marchi Buitoni e La Valle degli Orti);
- Bonduelle, azienda francese molto importante soprattutto nel settore dei vegetali in scatola;
- altri produttori (Alce Nero, Gias, L'Ascolana, ecc.).

Prendendo in considerazione i dati del 2019 (periodo gennaio-settembre) emerge come Orogel mantenga il secondo posto in Italia per quota valore delle vendite tra le aziende produttrici di vegetali surgelati con il suo 17,2% (dietro al 20,8% di CSI).

Da segnalare come una consistente quota di tale mercato, pari al 37,8%, sia identificato dai marchi privati (dei distributori come Conad, Coop,

Esselunga, Selex, ecc.), molti dei quali vedono proprio Orogel come azienda fornitrice dei propri prodotti.

Quota V Valore



* La serie di dati contiene valori negativi o uguali a zero che non possono essere visualizzati in questo grafico.

Figura 2.7 Quote di mercato del settore dei vegetali surgelati nel canale Retail (IRI)

Dettagliando la dimensione dei vari segmenti di vegetali surgelati, i dati più interessanti indicano che:

- nel segmento degli aromi (come aglio, prezzemolo, misti per soffritto, ecc.) si registra la prevalenza dei marchi privati (75,3%), con Orogel (22,7%) a distaccare nettamente tutte le altre aziende;
- nel segmento dei carciofi si nota una situazione altrettanto favorevole per Orogel (39,1%), dietro ai marchi privati (45,3%) e saldamente davanti al primo competitor Frosta (9,8%);
- nel segmento dei contorni (piatti ricettati come piselli e prosciutto o spinaci ai formaggi) CSI è l'industria leader (26,3%), con i marchi privati comunque davanti (48,7%) e Orogel (5,2%) a contendere la seconda posizione di produttore a Frosta (5,3%);
- nel segmento dei fagiolini si segnala la concentrazione delle quote in mano ai marchi privati (68,9%), seguiti da CSI (12,6%), Frosta (6,5%) e Orogel (5,6%);

- nel segmento dei minestrone emerge la grande competizione tra CSI (35,3%) e Orogel (25,8%), con i marchi privati a smaltirsi l'altra importante fetta di un mercato sostanzialmente frammentato in 3 grandi blocchi (28,3%);
- nel segmento dei passati si distinguono i Verduri di Orogel (37,8%) in netto vantaggio su CSI (18,0%), ma poco dietro ai marchi privati (41,6%);
- nel segmento delle patate le quote più consistenti sono detenute dai marchi privati (32,4%), McCain (31,5%) e Pizzoli (30,7%), mentre Orogel (1,0%) si piazza addirittura dietro all'aggregato di altri produttori (2,0%) e CSI (1,6%);
- nel segmento dei piatti vegetali (cotolette, hamburger, polpette e sformati a base vegetale) si segnala la primaria importanza degli altri produttori (43,9%), seguiti da Bonduelle (21,7% grazie a prodotti come le Coccole, cioè tortini di verdure), i marchi privati (13,4%), Orogel (12,7%), Frosta (4,5%) e CSI (3,8%);
- nel segmento dei piselli si registra il totale controllo del mercato da parte di CSI (69,8%), inseguita dai marchi privati (22,2%) e con Orogel caratterizzata da una quota più modesta (3,5%);
- nel segmento dei preparati per brodo, invece, l'unica azienda presente è proprio Orogel che quindi con la sua innovazione detiene ad oggi il 100,0% delle quote di questo nuovo settore;
- nel segmento degli spinaci si ha un mercato più frammentato con i marchi privati al primo posto (51,6%), Orogel al secondo (23,3%), CSI a chiudere il podio (14,2%) e poi gli altri produttori (5,5%) e Bonduelle (3,6%);
- nel segmento dei vegetali grigliati è decisamente premiata Orogel (25,9%), che contribuisce anche all'importante quota dei marchi privati (55,4%) ed è seguita dagli altri produttori (11,5%) e da Bonduelle (6,3%);
- nel segmento dei vegetali panati/pastellati si ha una delle situazioni più balcanizzate, date le quote dei marchi privati (39,4%), Orogel (22,4%), altri produttori (21,1%), Bonduelle (9,5%) e McCain (7,4%);

- nel segmento delle zuppe si rileva un altro duro campo di battaglia tra CSI (29,7%) e Orogel (21,6%), con quota preponderante dei soliti marchi privati (37,1%) e la più modesta fetta di Frosta (3,4%);
- nel segmento degli altri vegetali (tutti i prodotti che non rientrano nelle categorie precedenti) si denotano le quote dei marchi privati (40,4%), Orogel (27,9%), altri produttori (19,4%), Frosta (6,4%) e Bonduelle (3,9%).

2.1.3 Sviluppo nuovi prodotti surgelati

2.1.3.1 Determinanti di sviluppo e diffusione dei prodotti surgelati

Descritto il contesto all'interno del quale si inserisce il presente lavoro, si cerca ora di raccogliere ed ordinare ogni driver che guida lo sviluppo di un nuovo prodotto surgelato e in generale la diffusione degli alimenti surgelati sul mercato.

- **Confezionamento e informazioni: sicurezza alimentare**

Si è già sottolineato come i prodotti surgelati vengano sottoposti ad un iter di controllo particolarmente attento, in ciascuna fase della loro lavorazione, tramite l'applicazione del sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, tradotto in sistema di analisi dei rischi e di controllo dei punti critici). Questo impegno è garantito dalla normativa nazionale e comunitaria ed è posto all'attenzione dell'Autorità Sanitaria, la quale ha il compito di vigilare sullo stato di conservazione dei cibi surgelati. Tra i numerosi obblighi di legge, viene qui ribadito l'impiego di materie prime fresche e caratterizzate da buone condizioni igieniche e la rapidità con cui deve avvenire il processo di surgelazione a una temperatura pari o inferiore a -18 °C. Inoltre, gli alimenti surgelati possono essere venduti solo se confezionati all'origine con imballaggi idonei e cioè adatti alla protezione del prodotto dalle contaminazioni e dalla disidratazione.

Pertanto, bisogna prevedere fin dalle fasi iniziali di progettazione di un nuovo prodotto la tipologia di confezione qualificata per difendere il prodotto finito da ogni potenziale pericolo esterno. La soddisfazione del

requisito di sicurezza alimentare è divenuta fondamentale tramite standard elevati in un mercato sempre più attento e consapevole.

Inoltre, il confezionamento non esaurisce qui la sua funzionalità, in quanto esso rappresenta il metodo più diretto che hanno a disposizione le aziende produttrici per comunicare al consumatore ogni dettaglio del prodotto che possa rendere l'acquisto sempre più consapevole, tramite le etichette.

Ad integrazione delle specificazioni obbligatorie e previste per legge (come le informazioni relative agli ingredienti utilizzati, agli allergeni, ai valori nutrizionali, alla data di scadenza e alle istruzioni relative alla conservazione del prodotto), le aziende frequentemente esplicitano le informazioni su tracciabilità e provenienza delle materie prime e sulle fasi di lavorazioni del prodotto.

- Diete e mode alimentari: varietà

Negli ultimi decenni è accresciuta enormemente la consapevolezza delle persone nei confronti dell'importanza della propria alimentazione e, come risultato, il rispetto quotidiano di una dieta equilibrata dal punto di vista nutrizionale e altamente varia e completa è divenuto in pratica una necessità comune.

La novità apportata dai surgelati è quella di poter immettere sul mercato una grande varietà di cibo durante tutto l'anno, a prescindere dalla stagionalità della raccolta e della produzione (che invece condizionano i consumi dei corrispettivi prodotti freschi). Sono proprio gli alimenti di origine vegetale ed il pesce, tra tutti, ad avere tratto maggior beneficio dallo sviluppo e dalla diffusione della tecnologia di surgelazione. Il prodotto surgelato sposa a pieno i concetti di stagionalità e prossimità proprio perché la sua conservazione permette di avere sempre in disponibilità gli alimenti di diversa stagione e in diversi casi a chilometro zero, coltivati nei territori più vocati e secondi i ritmi della natura (senza il bisogno di forzature su luoghi e tempi di lavoro).

I nutrizionisti parlano spesso di mangiare colorato, in quanto i colori degli alimenti non sono altro che l'evidenza visiva dei contenuti nutrizionali che contengono. Di conseguenza, i caldi colori estivi come il rosso, il viola e l'azzurro (pomodori, melanzane, peperoni, frutti di bosco, ecc.) continuano ad essere presenti sulle tavole delle persone anche durante

l'inverno insieme al verde, l'arancione ed il bianco (spinaci, asparagi, broccoli, aglio, cipolla, carote, ecc.). Quindi, il consumo di vegetali di diverso tipo consente di fare il pieno di vitamine e minerali durante tutto il corso dell'anno.

D'altro canto, l'assortimento più ampio permette inoltre di soddisfare ogni gusto e preferenza senza rinunce.

Giovanni Siri, Professore ordinario di Psicologia dei consumi e del consumatore presso l'Università Vita – Salute San Raffaele di Milano ha affermato che *“I surgelati riescono ad interpretare – più e meglio di altre categorie di prodotti alimentari – l'esigenza salutistica che irrompe nell'orizzonte della vita quotidiana e delle preoccupazioni prioritarie delle persone tanto da caratterizzarsi come un vero e proprio food style. E tutto ciò si realizza anche grazie alla sempre minore presenza di grassi, alla conservazione prolungata delle vitamine, e ad una ricettazione ottimizzata ed equilibrata studiata da dietologi e nutrizionisti. [...] Essi si presentano attraverso ricette, formati, modularità d'uso che consentono di unire la correttezza nutrizionale e la tracciabilità degli ingredienti con una percepita e ricercata gradevolezza estetica. Al consumatore viene lasciato il compito di coniugare queste dimensioni con un servizio di individuale personalizzazione dietetica”*.

A questo proposito, i surgelati rappresentano la scelta ideale anche per chi intraprende diete alternative o speciali. Ad esempio, per chi abbraccia le diete vegetariane, le verdure surgelate sono disponibili in grande varietà tutto l'anno, per non parlare dei piatti ricettati e pronti, che possono garantire la corretta assunzione di tutti i nutrienti necessari.

Il surgelato è ottimo anche per l'alimentazione di bambini e anziani, poiché gli alimenti surgelati sono caratterizzati dalla massima garanzia di salubrità e igiene. È naturale che il binomio igiene-surgelato sia fondamentale per tutti, ma in particolar modo per le persone le cui difese sono meno forti.

Dato che il cibo surgelato è in grado di rispondere ad ogni necessità alimentare, rappresenta un valido alleato per chi vuole tenere sotto controllo il proprio peso: nulla è più pratico di un prodotto il cui peso netto (senza bucce, imballi o altro) viene esplicitato direttamente in confezione insieme alla tabella dei valori nutrizionali.

Non è da sottovalutare anche l'effetto dispensa che rende il freezer l'equivalente moderno della cantina della casa contadina tradizionale. Infatti, avere a disposizione una riserva di risorse alimentari garantisce non solo comodità, ma anche una sicurezza psicologica non sottovalutabile.

In ogni caso, mentre una volta i consumi alimentari all'interno della stessa famiglia erano piuttosto standardizzati, oggi si profilano bisogni nuovi ed individuali che richiedono soluzioni personalizzate.

Quindi le aziende devono considerare che riuscire a sviluppare un'ampia gamma di prodotti di qualità, soprattutto quando questi non possono essere disponibili tutto l'anno e quando soddisfano i bisogni individuali di target di consumatori, può fornire un vantaggio competitivo considerevole.

- Consumo pasti fuori casa: nuove necessità

Negli ultimi anni si è potuto osservare una tendenza importante nel settore dei surgelati: la crescita del fuori casa (es. ristorante, ma non solo).

Infatti, se nel periodo 2015-2018 il consumo complessivo di prodotti surgelati in Italia è aumentato di circa 1,7% (da 824.195 tonnellate a 838.580 tonnellate), la quota specifica del canale Catering si è distinta per un tasso di crescita quasi doppio assestandosi al +3% (da 305.600 a 315.000 tonnellate).

Se quattro anni fa il consumo dei prodotti fuori casa rappresentava il 37,1% del totale, oggi è salito al 37,6%. Certo, il nostro Paese è ancora ben distante dalla Germania, dove la proporzione fra Retail e Catering è sostanzialmente di 1 a 1, ma l'andamento che si sta consolidando in questi anni testimonia come la forbice tra i due canali si stia gradualmente assottigliando.

Nel grafico a seguire si mette in evidenza come i consumi fuori casa siano in crescita nell'intero comparto alimentare.

PER IL FUORI CASA DIECI ANNI DI CRESCITA

[Valori in miliardi di euro]

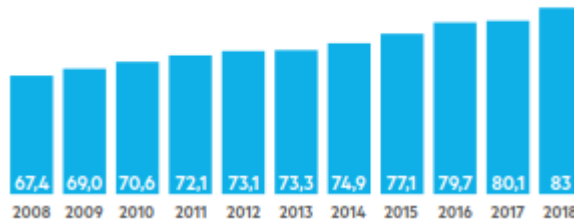


Figura 2.8 Consumi fuori casa (IIAS – dati ISTAT e FIPE)⁸

Il Rapporto Ristorazione 2018 stilato dalla FIPE (Federazione Italiana Pubblici Esercizi) ha rilevato come nel 1998 circa il 78% degli italiani era solito pranzare a casa, mentre nel 2018 tale percentuale è scesa sotto il 72%. In pratica, in 20 anni circa 3 milioni e mezzo di cittadini sono passati dal pranzo domestico a quello fuori casa.

Questo progressivo spostamento dei consumi alimentari ha impattato anche sul mondo dei surgelati, che ne beneficiano in misura sempre maggiore poiché le aziende produttrici riescono ormai ad offrire a tutti i settori della ristorazione prodotti di qualità eccellente e in grado di soddisfare le esigenze specifiche di questo settore.

I vantaggi dati dall'utilizzo di alimenti surgelati nel variegato campo della ristorazione sono molteplici: permettono ai cuochi di avere a disposizione ogni tipo di ingrediente in ogni periodo dell'anno (anche fuori stagione, quindi, con i contestuali vantaggi sulla varietà della proposta attuabile), consentono di avere prodotti pronti da usare ed eventualmente già porzionati (riducendo quindi drasticamente i tempi di preparazione ed esecuzione delle ricette e semplificando la gestione dei flussi di lavoro del personale), prevedono la mancata produzione di scarti (contenendo costi e sprechi alimentari), ecc.

Per questo, oggi per molti cuochi il surgelato rappresenta una scelta consapevole di qualità e assicura risultati eccellenti. Del resto, devono essere abili le aziende produttrici a selezionare ed impiegare nei loro processi le materie prime e gli ingredienti adatti a questa necessità.

Pertanto, si conclude indicando come lo sviluppo prodotto deve tenere bene a mente le necessità ben specifiche della ristorazione, soprattutto in

termini di assortimento di prodotti, che spesso sono diversi per tipo da quelli consumati tra le mura domestiche.

- Materie prime e prodotti finiti: apporto nutrizionale e sapore

Al di là delle mode alimentari del momento, è registrabile un continuo aumento di attenzione verso la genuinità degli alimenti e delle loro materie prime utilizzate, nell'ottica del loro apporto nutrizionale.

Il consumatore medio ormai ha la consapevolezza che unendo una seria e continua attività fisica ad un corretto regime alimentare si riescano a prevenire diverse patologie e il sovrappeso, a garanzia quindi di un buono stato di salute.

A questo proposito, pertanto, i valori nutritivi arrivano addirittura a guidare le aziende nella scelta degli ingredienti tal quali e lo sviluppo delle ricette per i prodotti ricettati, nonché le modalità di conservazione e di cottura.

In ogni caso, chi sviluppa nuovi prodotti deve essere in grado di incontrare la percezione delle dimensioni del gusto e della freschezza da parte dei consumatori finali alla ricerca della vittoria della partita del costo in atto con tutte le altre tipologie di alimenti. In questo ambito è molto importante saper analizzare e scegliere non solo le migliori specie di semilavorati in termini di qualità, ma soprattutto quelle con le caratteristiche più adatte ai processi industriali di surgelazione.

- Ottimizzazioni: prezzo e responsabilità

Poiché il prezzo resta mediamente una delle variabili che influisce maggiormente sulle scelte di acquisto, la ricerca e sviluppo (e il suo lato commerciale o le funzioni commerciali con cui collabora) deve mirare a rendere sempre più percepibile ciò che l'utente identifica come il valore effettivo del prodotto surgelato.

A questo proposito, bisogna studiare il mercato per cercare di individuare tutti i segmenti di consumatori ed i loro target: solo così si possono sviluppare ricette differenziate ad hoc che trovano la soddisfazione del consumatore.

In quest'ottica bisogna sottolineare come, a differenza di quanto si possa pensare (anche lecitamente), il fatto che il prodotto surgelato debba costare più del corrispettivo prodotto fresco non costituisce un assioma.

Si è già visto come un grande vantaggio del surgelato è che il loro costo non sia correlato in maniera stringente agli andamenti produttivi e stagionali, mentre il fresco ne è vincolato e può per questo subire rincari. A questo discorso occorre inoltre tenere in considerazione che acquistando un prodotto surgelato, questo viene consumato totalmente. Infatti, così come il prezzo del pesce è già al netto di squame, spine, viscere e grasso, i vegetali sono già privi di buccia, foglie e radici. In altri termini, tali alimenti sono consumabili integralmente senza scarti di cernita, lavaggio o preparazione.

Essendo pronti all'uso (previa cottura o meno, in alcuni casi), essi producono per l'utilizzatore un quantitativo di scarti pari a zero. I rifiuti vengono invece generati durante i processi industriali di trasformazione e quindi sono le aziende stesse che possono raccoglierci e smaltirli (reimpiegandone una parte nelle proprie attività o cedendoli ad altre aziende interessate) direttamente presso i propri impianti seguendo la normativa vigente. Questo elimina l'incombenza del consumatore di dover effettuare la raccolta differenziata e può supportare l'azione di tutela ambientale.

Inoltre, è possibile registrare riduzioni nel consumo dell'acqua (perché sono già puliti in stabilimenti che ne recuperano quantità sempre maggiori) e delle risorse energetiche.

- Stile di vita e società: servizio e individualizzazione

Negli ultimi decenni i ritmi e gli stili di vita che caratterizzano la società moderna sono decisamente mutati: l'organizzazione del tempo e la sua attenta allocazione alle varie attività (dal lavoro allo svago, dalla famiglia allo studio) sono diventate praticamente imprescindibili per ognuno di noi. Questi cambiamenti socioeconomici hanno avuto un impatto importante anche sui consumi e le abitudini alimentari dei nuovi cittadini.

In epoca moderna è molto utilizzato il termine *convenience food*, ad indicare gli alimenti che includono un alto contenuto di servizio: sono cibi pratici ma sani.

Eugenio Del Toma, Presidente onorario dell'Associazione Italiana di Dietetica e Nutrizione Clinica, afferma che *“L'ampliamento della gamma delle specialità surgelate comporta una serie di ulteriori vantaggi: in molte famiglie, in cui entrambi i genitori lavorano, è sempre più difficile preparare piatti completi, variati ed equilibrati e quindi si rischia la standardizzazione. La varietà è invece la prima regola per una buona alimentazione. Con la molteplice offerta di piatti pronti surgelati è possibile fruire di una gamma sempre più estesa di piatti tradizionali, fino a poco tempo fa esclusivi dei ristoranti o di un'accurata cucina casalinga, ricchi di ingredienti naturali e naturalmente conservati, grazie al solo utilizzo delle basse temperature; tutto ciò comporta un notevole salto di qualità rispetto al passato e permette di variare le proprie scelte alimentari nel corso della settimana”*.

A questo proposito, le famiglie tendono in media a ridurre al minimo i tempi per preparare i pasti quotidiani e la complessità della loro elaborazione. Questo fattore è fondamentale per comprendere come il servizio sia divenuto un parametro così importante e vada assolutamente tenuto in considerazione durante lo sviluppo di un nuovo prodotto. Inoltre, non è da sottovalutare nemmeno la diminuzione del tempo che ogni individuo dedica agli acquisti, spesso facendo la spesa una sola volta alla settimana nei punti vendita della GDO in maniera tale da coprire il fabbisogno dei sette giorni a seguire.

Un elemento chiave del successo di un prodotto surgelato è dato quindi dalla velocità di preparazione. Questo perché è già pronto per essere cotto o addirittura già cotto: sicuramente non occorre eseguire attività di lavaggio, mondatura, ecc. Tali motivi rendono gli alimenti surgelati ottimi anche per situazioni limite come un pasto lampo o una visita di ospiti inaspettati. In questo modo nessuno deve rinunciare al gusto e alla qualità all'interno dei propri pasti, anche chi ha i minuti contati.

La R&S deve lavorare proponendo prodotti caratterizzati da rapidità e facilità di preparazione (prestando attenzione anche alle modalità di cottura), migliorando la capacità di ridurre o saltare il processo di scongelamento, ma non solo.

Resta sempre forte, comunque, l'attenzione verso i prodotti e le ricette della nostra tradizione gastronomica, quindi anche la proposta di prodotti

surgelati complessi rappresenta sicuramente un plus. Per fare questo occorre migliorare continuamente la presente capacità di esprimere in maniera credibile i piatti tipici della cucina italiana (attraverso cultura e sapienza nutrizionale).

Inoltre, si deve soddisfare il bisogno specifico di chi comunque ricava piacere dal cucinare costruendo un'offerta ad hoc e intelligente di prodotti complementari. Gli italiani si confermano orientati al consumo di piatti sani, ma senza in alcun modo rinunciare al gusto e le specialità gastronomiche surgelate devono soddisfare queste esigenze.

Si aggiunge come gli alimenti surgelati siano estremamente versatili, poiché si adattano generalmente a diversi metodi di cottura. Questo viene percepito come un beneficio da parte del consumatore, il quale è libero di scegliere il sistema ed il metodo di cottura preferiti (al pari del fresco).

Infine, il servizio del prodotto è dato anche dal fatto che il consumatore possa decidere all'ultimo la quantità da cucinare con estrema facilità: nello sviluppo prodotto occorre impiegare le tecniche IQF più innovative e i formati prodotti più funzionali.

- Tecnologia: conservazione e preservazione

Da sempre l'uomo si ingegna per risolvere il problema della conservazione degli alimenti di cui si nutre.

Le questioni hanno riguardato prevalentemente l'igiene e la durabilità del prodotto ma questo, per quanto ancora fondamentale, non basta più. Infatti, oggi l'interesse individuale e collettivo è incentrato anche sulle tematiche delle caratteristiche organolettiche e nutrizionali.

Le moderne tecnologie che supportano il processo di surgelazione consentono di mantenere inalterate le caratteristiche degli alimenti per un tempo medio-lungo. Il miglioramento delle tecniche di blanching, la riduzione dei tempi rapidissimi di surgelazione ed il surgelamento sul posto di lavorazione concorrono all'ottenimento di prodotti quasi indistinguibili dal fresco per quanto riguarda le proprietà organolettiche e il piano nutrizionale.

Vale la pena ricordare che, a differenza di tutti gli altri metodi di conservazione (compresi quelli casalinghi), la surgelazione non presenta necessità di aggiunte di conservanti, immersione in olio o sale o altre

accortezze simili. Quindi, essa costituisce una delle metodologie di conservazioni tra le più naturali.

A questo proposito, le più attente e lungimiranti aziende del settore dei surgelati non devono destinare gli sforzi della propria R&S solamente al prodotto, ma anche al miglioramento della tecnologia impiegata nella sua produzione e conservazione al fine di accogliere tutte le necessità rilevate.

2.2 Ricerca primaria: indagine campionaria

2.2.1 Sviluppo del questionario

Al fine di analizzare ancora più in profondità le abitudini e le preferenze dei consumatori, si è deciso di realizzare e sottoporre un questionario.

Per svolgere questa ricerca si è utilizzato lo strumento Google Moduli, un software gratuito ed utilizzabile via rete per l'elaborazione di sondaggi.

I principi guida per lo sviluppo del format e delle domande da porre sono stati dati dalla semplicità e dalla sinteticità. Infatti, per la compilazione del suddetto questionario sono sufficienti meno di cinque minuti.

Questo è stato sottoposto ad una popolazione di individui tramite la rete e in particolare sono stati ricercati, tramite social e forum specializzati, gruppi di persone che vi si iscrivono per condividere e apprendere informazioni riguardanti i prodotti alimentari della GDO. Si è scelto di operare in questo senso per cercare il più possibile individui che possono essere interessati ed interessanti per la macro-tematica in questione.

In allegato si riporta il modulo completo.

2.2.1.1 Informazioni generali

Nella prima sezione si è cercato di individuare le caratteristiche individuali dei rispondenti, al fine di ricercare correlazioni tra informazioni di carattere più generale e abitudini o comportamenti specifici e creare eventualmente cluster in base alle similarità dei soggetti.

A questo proposito, il questionario chiede all'utente:

- il sesso,
- l'età,
- l'occupazione attuale,
- con chi si vive.

Il campo delle informazioni personali di carattere generale, e quindi utili anche per diversi tipi di indagine, è davvero vasto e abbraccia diverse tematiche.

Quando si ha a che fare con ricerche e analisi sui consumi sarebbe sempre molto importante conoscere, tra le altre cose, anche la disponibilità in termini di risorse di cui il rispondente può disporre. Siccome però è una delle informazioni più difficili da reperire (anche solo per la scelta del modo di porre il quesito all'interno del questionario) e data la resistenza delle persone a concedere informazioni così sensibili, si è preferito evitare di inserire una domanda ad hoc.

2.2.1.2 Abitudini alimentari

Nella seconda sezione si è iniziato a canalizzare il rispondente verso la tematica del cibo e dell'alimentazione.

Lo scopo è di profilare i soggetti secondo precise abitudini alimentari e scovare le relazioni esistenti tra queste e le risposte alle altre sezioni, sempre per tendenze di gruppi omogenei.

In funzione di quanto detto, il questionario chiede all'interrogato:

- quanto spesso fa la spesa,
- quanto spesso cucina
- chi cucina i suoi pasti,
- se quando mangia a casa con qualcuno consuma le sue stesse cose,
- quanto spesso mangia fuori casa,
- quale regime alimentare segue.

Queste domande sono molto utili per capire se determinate preferenze siano ricorrenti in individui che si comportano in maniera simile approcciando alla cucina.

Si è cercato di trarre spunto dalle pubblicazioni di istituti e ricercatori citati in precedenza inserendo solamente i punti chiave. Infatti, restano scoperti altri temi di interesse come la predisposizione a provare la cucina etnica,

ad acquistare alimenti privi di determinati ingredienti (es. senza sale) o prodotti integrali, ecc.

2.2.1.3 Vegetali surgelati

Nella terza ed ultima sezione si è arrivati al cuore dello studio: i prodotti surgelati.

Dopo aver indagato sulla frequenza con la quale il soggetto intervistato consuma tali beni, gli viene richiesto di attribuire un'importanza ad un set di caratteristiche intrinseche o funzionalità degli stessi. Queste ricalcano essenzialmente quanto visto nella prima parte del presente capitolo.

Infine, vengono chiesti quali sono in definitiva i motivi principali che spingono il consumatore ad acquistare un prodotto surgelato e quali invece a scoraggiarlo dal farlo. Queste sono due domande aperte, sebbene nei questionari vadano limitate il più possibile per diversi motivi (primo tra tutti il fatto che le relative risposte sono difficilmente utilizzabili ai fini statistici, il più delle volte). Il motivo è presto detto: si vuole scovare ancora più in profondità per ricercare ulteriori requisiti che un prodotto surgelato deve avere, ma anche indagare sulle caratteristiche intrinseche di tali alimenti che hanno un effetto negativo sul loro consumo.

2.2.2 Analisi dei dati

2.2.2.1 Raccolta dati

Al questionario hanno risposto 157 individui.

Non c'è stato bisogno di ripulire il dataset ottenuto, causa risposte mancanti o non coerenti, poiché si sono prese le precauzioni necessarie in fase di progettazione e successivo sviluppo del questionario.

Si evidenziano in primis le informazioni generali.

Del totale delle risposte pervenute, l'89,2% sono state fornite da donne (140) e il restante 10,8% da uomini (17).

Per quanto riguarda l'età si sono suddivise le risposte nelle fasce:

- ≤ 25 anni (24)

- 26 anni ÷ 35 anni (26)
- 36 anni ÷ 45 anni (37)
- 46 anni ÷ 55 anni (40)
- ≥ 56 anni (30)

L'età media delle risposte registrate si è assestata intorno ai 43 anni.

Inoltre, gli intervistati si sono dichiarati:

- per il 70,7% lavoratori o in cerca di occupazione (111);
- per il 15,9% studenti (25);
- per il 13,4% pensionati (21).

Infine, alla domanda su con chi si vive il rispondente è stato indicato:

- con familiari o partner dall'85,4% degli individui (134);
- con altri studenti o lavoratori dall'8,9% (14);
- da solo per il 5,7% (9).

Trasferendosi alla sezione relativa alle abitudini alimentari, si rileva come:

- il 57,3% dichiara di fare la spesa più di una volta a settimana (90);
- il 35,1% dichiara di fare la spesa una volta a settimana (55);
- il 5,7% dichiara di fare la spesa meno di una volta a settimana (9);
- l'1,9% dichiara di non fare mai la spesa (3).

Alla domanda su quanto spesso si cucina, è stato risposto:

- quasi tutti i giorni nell'89,8% dei casi (141);
- qualche volta a settimana per l'8,3% (13);
- meno di una volta a settimana per l'1,3% (2);
- mai nel residuo 0,6% (1).

Inoltre, il 69,4% (109) degli intervistati dichiara che quando consuma i pasti a casa mangia le stesse cose degli altri, mentre il rimanente 30,6% (48) che ognuno mangia cose diverse in base alle proprie esigenze (diete, gusti, orari, ecc.).

Circa le abitudini sul mangiare fuori casa, i partecipanti al questionario hanno indicato:

- per il 5,1% di mangiare fuori casa quasi tutti i giorni (8);
- per il 24,8% di mangiare fuori casa qualche volta a settimana (39);
- per il 51,6% di mangiare fuori casa meno di una volta a settimana (81);
- per il 18,5% di non mangiare mai fuori casa (29).

Infine, per quanto riguarda il regime alimentare seguito:

- il 70,7% cerca di seguire un'alimentazione varia ed equilibrata (111);
- il 19,7% mangia sostanzialmente quello che capita (31);
- il 4,4% segue una dieta ad hoc per motivi di salute (7);
- il 2,6% segue la dieta vegetariana o vegana (4);
- il 2,6% ha risposto in altro modo (4).

Si giunge alla terza ed ultima sezione, all'interno della quale alla prima domanda sulla frequenza di consumo dei prodotti surgelati è stato risposto:

- quasi tutti i giorni nel 4,5% (7) dei casi;
- qualche volta a settimana nel 61,1% (96);
- meno di una volta a settimana nel 31,2% (49);
- mai nel 3,2% (5).

Si riportano ora le frequenze registrate relativamente alle importanze attribuite dagli utenti agli elementi che spingono ad acquistare e consumare gli alimenti surgelati rispetto ai pari prodotti freschi, in ordine da 1 (fattore trascurabile) a 5 (fattore fondamentale).

- Maggior grado di igiene e sicurezza alimentare
 - 1: 71
 - 2: 38
 - 3: 24
 - 4: 14
 - 5: 10
- Livello di trasparenza più elevato su informazioni e tracciabilità
 - 1: 66
 - 2: 46
 - 3: 23
 - 4: 17
 - 5: 5
- Varietà di scelta più ampia e individualizzazione della dieta con ricette specifiche per diverse esigenze
 - 1: 58
 - 2: 42
 - 3: 27

- 4: 20
- 5: 10
- Superamento del concetto di stagionalità della materia prima (disponibilità per tutto l'anno)
 - 1: 48
 - 2: 35
 - 3: 29
 - 4: 20
 - 5: 25
- Riduzione dei tempi di preparazione degli ingredienti (già lavati, tagliati, sbucciati, ecc.)
 - 1: 28
 - 2: 40
 - 3: 27
 - 4: 20
 - 5: 42
- Sostituzione della preparazione di piatti elaborati (con ricette già pronte e precotte)
 - 1: 75
 - 2: 37
 - 3: 23
 - 4: 12
 - 5: 10
- Possibilità di consumare solo le quantità desiderate e conservare il resto
 - 1: 39
 - 2: 38
 - 3: 29
 - 4: 16
 - 5: 35
- Tempi di conservazione più lunghi
 - 1: 27
 - 2: 38
 - 3: 29
 - 4: 21

- 5: 42
- Maggior apporto nutrizionale (nb. rispetto a prodotti freschi conservati per diversi giorni)
 - 1: 73
 - 2: 47
 - 3: 20
 - 4: 12
 - 5: 5
- Sapore identico o migliore
 - 1: 71
 - 2: 46
 - 3: 26
 - 4: 6
 - 5: 8
- Risparmio economico
 - 1: 61
 - 2: 48
 - 3: 25
 - 4: 12
 - 5: 11

2.2.2.2 Valutazione dati

Al di là dei dati su informazioni generali o delle abitudini alimentari, che servono per classificare e contestualizzare i rispondenti, il primo dato interessante che emerge è che oltre il 66% degli individui consuma almeno settimanalmente prodotti surgelati (quasi il 5% del totale dichiara addirittura di farne un utilizzo quotidiano). Questo testimonia ancora una volta quanto emerso nel presente capitolo tramite la ricerca secondaria, ovvero che gli alimenti surgelati sono ormai molto diffusi nelle scelte di acquisto dei consumatori italiani. A questo proposito sarebbe stato interessante indagare anche sul tipo di surgelato comprato e consumato, ma dati i vincoli imposti dal formato e la già considerevole quantità di domande si è preferito soprassedere.

Consultando tutti i valori attribuiti ai vari fattori che influenzano le scelte di acquisto dei prodotti surgelati emerge chiaramente quali siano le variabili più strettamente avvertite e quelle che lo sono meno.

Innanzitutto, si nota come la caratteristica più apprezzata di tali prodotti è che riducono i tempi di preparazione degli ingredienti dei propri piatti, in quanto sono già lavati, tagliati, sbucciati, ecc. A pari si ha, come facilmente immaginabile, la funzionalità dei lunghi tempi di conservazione rispetto al pari prodotto fresco. Pertanto, si confermano decisamente gli studi condotti su questi beni e che affermano, tra le altre cose, che consentono di risparmiare tempo ed avere sempre a disposizione prodotti di qualità.

A seguire si ha la questione della possibilità di mangiare solo le quantità di prodotto desiderate, destinando il resto al consumo futuro. Anche qui si evidenzia come si tratti di prodotti che soddisfano un desiderio di comodità e praticità.

Si conclude con le caratteristiche più apprezzate indicando il superamento del concetto di stagionalità della materia prima, che quindi può essere resa disponibile per tutto l'anno. Questo è un fattore assolutamente non trascurabile perché, come già dibattuto, consumare alcuni specifici prodotti in determinati periodi dell'anno è possibile solo grazie alla surgelazione e questo è riconosciuto dagli individui.

Al contrario, la variabile meno apprezzata dai consumatori intervistati è il livello di trasparenza più elevato su informazioni e tracciabilità. Senza nulla togliere ai prodotti freschi da nessun punto di vista, è innegabile che un prodotto confezionato (come un surgelato) può presentare direttamente sull'imballaggio più informazioni rispetto ad un prodotto fresco sfuso che è accompagnato da un cartellino a bordo del cestone o del banco che lo contiene. Il questionario mostra però che questo fatto non è di grande rilevanza per chi deve scegliere quale tipo di prodotto consumare. Sullo stesso gradino si posiziona anche il discorso del maggior apporto nutrizionale (rispetto a prodotti freschi conservati per diversi giorni). Quindi, come già ampiamente ribadito, anche tramite la ricerca primaria si rileva come certi pregiudizi nei confronti del mondo surgelato continuino a rimanere ben saldi.

A seguire, si segnala come il consumatore generalmente non riconosca al prodotto surgelato un sapore migliore o uguale al pari prodotto fresco. Posto che si entra nel campo delle percezioni, effettivamente ancora molto lavoro è da fare per le aziende del settore, poiché in diversi casi il surgelato viene visto più come un ripiego che invece come una prima scelta. Inoltre, è anche vero che non tutti i produttori usano le stesse materie prime e le stesse tecnologie o linee produttive, quindi è sicuramente probabile che le differenze nel campo del gusto si possano differenziare tra uno e l'altro, nonché possano essere più marcate per alcuni tipi di prodotti e meno per altri (a causa anche di caratteristiche intrinseche).

Infine, altre caratteristiche che vengono ritenute mediamente meno importanti per la scelta di un surgelato su un fresco sono il grado di igiene e sicurezza alimentare, la varietà di scelta più ampia che consente l'individualizzazione della dieta con ricette specifiche per diverse esigenze e la sostituzione della preparazione di piatti elaborati attraverso le ricette già pronte e precotte.

Tutti questi dati confermano sostanzialmente quanto appreso dagli studi e dalle analisi già presentate ad inizio capitolo.

CAPITOLO 3

R&S IN OROGEL E ATTIVITÀ' DI TIROCINIO

Nel Capitolo 3 si dettaglia il contesto in cui ho avuto modo di lavorare durante la mia esperienza in Orogel, descrivendo quindi la funzione Ricerca e Sviluppo e i flussi delle sue attività principali in cui sono stato coinvolto e presentando anche gli strumenti e i documenti utilizzati.

In seguito, si descrive che compiti ho svolto all'interno di essa, cercando di effettuare una valutazione critica al fine di individuare i punti di forza e di debolezza dell'attività. Infine, si ricercano e si espongono possibili opportunità di miglioramento.

3.1 R&S in Orogel

3.1.1 Attività

3.1.1.1 Funzione R&S

Con l'espressione Ricerca e Sviluppo (frequentemente abbreviata in R&S, in inglese Research & Development e indicato con l'acronimo R&D) si fa riferimento nel presente lavoro all'attività aziendale finalizzata all'innovazione della produzione.

L'innovazione può intendersi come:

- innovazione di prodotto, quando riguarda il prodotto stesso;
- innovazione di processo, quando riguarda le tecniche adottate per ottenere un prodotto.

Il termine suggerisce inoltre che essa comprende due momenti ben chiari e distinti tra loro:

- la ricerca, rivolta alla concezione di nuovi prodotti e processi e la loro sperimentazione pratica in condizioni di laboratorio;

- lo sviluppo (altresì conosciuta come ricerca applicata), quando l'output della ricerca assume una dimensione economica e si trasforma in innovazione.

Accomunate dalla continua ricerca della novità, si differenziano in quanto la prima approfondisce attraverso elaborazione di nuova conoscenza (sia strategica che scientifica), mentre la seconda ricerca nuove soluzioni pratiche o traduce tale conoscenza in applicazioni commerciabili.

All'interno della realtà aziendale la specifica funzione R&S è sicuramente una delle principali fonti di innovazione, ma non l'unica. Infatti, essa può essere acquisita diversamente, come attraverso i vari processi di apprendimento (learning by doing o learning by using), le acquisizioni di strumenti e impianti che incorporano nuove tecnologie o conoscenze (know-how), i contratti di licenza, gli accordi di collaborazione, ecc.

Da un altro punto di vista, l'innovazione può essere distinta anche in:

- innovazioni incrementali, quando vengono resi operativi miglioramenti qualitativi e di efficienza produttiva;
- innovazioni radicali, quando vengono introdotti prodotti e processi produttivi che costituiscono rivoluzioni tecnologiche.

La R&S comprende diverse attività come quelle di progettazione, le quali hanno lo scopo di portare da una parte alla diversificazione della produzione e dall'altro alla soddisfazione di nuovi bisogni dei consumatori. Pertanto, è naturale che all'interno dell'azienda debba operare in stretta sinergia specialmente con la funzione Marketing e la funzione Produzione.

Infine, si evidenzia come per favorire lo sviluppo dell'innovazione sono stati introdotti diversi strumenti a difesa degli innovatori, tra i quali il più utilizzato comunemente per difendere i diritti di proprietà è il brevetto.

Grazie allo specializzato gruppo di Ricerca e Sviluppo e all'estrema flessibilità delle linee produttive dei propri stabilimenti, Orogel è oggi in grado di confezionare prodotti su misura. Questi vengono realizzati secondo le specifiche desiderate e seguendo le indicazioni di ogni cliente.

Il tutto avviene attraverso un percorso condiviso internamente ed esternamente: dall'idea originale alla prova di laboratorio, dalla realizzazione del primo confezionamento pilota alla produzione vera e propria del primo lotto.

In Orogel questa macro-attività è in capo ad una funzione dedicata e di cui riporta il nome, incorporando inoltre al suo interno anche il lato commerciale del Controllo di Gestione, inteso come il meccanismo operativo atto a monitorare costantemente le attività a cui è preposto al fine di guidare la gestione nella direzione delineata in sede di pianificazione operativa. Questa particolare scelta organizzativa consente di accoppiare due importanti attività in capo ad un unico responsabile per poter coordinarle e gestirle al meglio.

3.1.1.2 Flusso fornitura prodotti

Si descrive ora in maniera dettagliata il flusso dell'attività di quotazione dei prodotti, intesa come gli step necessari alla definizione del prezzo di un prodotto da trasmettere ai commerciali e quindi da proporre al cliente per nuovi progetti.

Orogel ha provveduto a sviluppare un'istruzione operativa apposita denominata "*Valutazione fornitura prodotti*". L'obiettivo è stato quello di identificare e presentare i criteri che si rendono necessari al fine di valutare nuove forniture di prodotti surgelati o confetture. Si tratta quindi di prodotti che non sono mai stati realizzati, oppure beni prodotti in versione diversa per quanto riguarda il formato, la grammatura, il marchio, il confezionamento o altre caratteristiche.

Al fine di riesaminare tutti i requisiti necessari alla fornitura di prodotti ai clienti dei canali GDO, Food Service, Industria o Estero, il commerciale di pertinenza deve sottoporre il modello citato al Coordinatore Sviluppo Prodotto (preposto a capo della funzione R&S).

Il Coordinatore Sviluppo Prodotto, ricevuta la richiesta dal Commerciale di riferimento, coinvolge il Responsabile Logistica per avere conferma delle disponibilità e convoca il Comitato Filtro.

Il Comitato Filtro prende in esame la richiesta ed esprime il proprio parere. In caso di esito positivo il Coordinatore Sviluppo Prodotto attiva la fase successiva di valutazione fattibilità.

A valutazioni ultimate, previo confronto con il Direttore Generale, egli comunica l'esito di fattibilità e l'indicazione di prezzo al Commerciale di riferimento tramite e-mail o software ARXivar.

In caso di esito positivo il Commerciale di riferimento emette l'offerta al Cliente, il quale a sua volta valuta se accettare i termini contenuti nella stessa o richiedere variazioni all'offerta ricevuta. In caso di esito negativo, invece, il Commerciale di riferimento formalizza la posizione aziendale al Cliente e poi egli valuta se riprendere la trattativa con l'azienda su basi diverse.

Se il riscontro del Cliente è positivo il Commerciale di riferimento lo comunica al Coordinatore Sviluppo Prodotto, che in caso di nuovi prodotti attiva la procedura "*Ricerca e Sviluppo prodotti*" e quindi tutte le successive fasi di progettazione. Per i prodotti esistenti, invece, si limita ad informare il Responsabile Logistica e se necessario il Responsabile Controllo Qualità specificando gli eventuali requisiti tecnici.

Nel caso in cui non sia pervenuta alcuna conferma scritta dal Cliente, il primo ordine di fornitura ricevuto deve ritenersi valido quale conferma delle condizioni proposte.

Se il Cliente inoltra richiesta di variazione delle tipologie dei prodotti offerti, dovrà essere riattivata la procedura. Nel caso in cui egli richieda variazioni solo relativamente ad alcuni dei prodotti fra quelli offerti, la procedura sarà riattivata solo per quelli di nuova formulazione.

3.1.1.3 Flusso Ricerca e Sviluppo prodotti

Si dettagliano in seguito gli step del flusso R&S di Orogel, cioè le attività che concorrono a trasformare l'insieme di requisiti di base (input) in un prodotto conforme a tali requisiti (output).

In altre parole, esso viene applicato per la gestione della Ricerca e Sviluppo di prodotti surgelati e confetture e viene attivato per progetti che determinano la creazione di nuovi prodotti tal quali o ricettati non presenti a listino, progetti che richiedono modifiche di grande rilievo a prodotti già esistenti (e che comportano quindi una sostanziale variazione delle caratteristiche del prodotto) e progetti che richiedono l'estensione di un prodotto già esistente ad altri canali commerciali o marchi di vendita.

Orogel classifica questi progetti in:

- nuovo prodotto: prodotto non presente in assortimento o destinato ad un mercato di vendita extra UE;

- modifica maggiore: prodotto presente in assortimento in cui viene sostituito o eliminato un componente;
- modifica minore: prodotto presente in assortimento in cui un componente viene modificato per formato e altre caratteristiche;
- estensione maggiore: prodotto presente in assortimento da implementare per nuova tipologia di confezione o un nuovo mercato di vendita;
- estensione minore: prodotto presente in assortimento da implementare per un cambio marchio o grammatura.

A seguire le 13 macro-fasi del flusso appena introdotto.

1. VALUTAZIONE NUOVE PROPOSTE O MODIFICA A PROGETTI ESISTENTI

Il Comitato Filtro, che deve essere costituito almeno dal Direttore Generale (DG), il Direttore Qualità e Innovazione Prodotto (DQI) ed il Coordinatore Sviluppo Prodotto (RP), valuta tutte le nuove proposte provenienti da mercato, clienti, fornitori, consulenti, ecc.

Per fare questo esegue la fattibilità tecnica preliminare del progetto valutando sia aspetti impiantistici che di sicurezza alimentare, definisce le tipologie fattibilità da attivare (cioè le funzioni da coinvolgere nel successivo comitato) e definisce il tipo di validazione da prevedere.

Tutte le proposte raccolte sono in seguito sottoposte al Comitato Fattibilità da parte di RP per l'analisi di fattibilità, che sarà svolta secondo le tempistiche e le priorità indicate.

Nel momento del Comitato Filtro RP compila il documento apposito denominato “*Check list Comitato Filtro*”, il quale riporta tutte le informazioni necessarie per attivare il progetto e quindi le fasi successive. Avviato il progetto, la funzione Marketing esegue le valutazioni necessarie alla definizione del nome e della linea commerciale.

2. PROTOTIPAZIONE DI LABORATORIO

Sulla base di quanto emerso dai comitati e della Ricetta Base preparata, lo Chef R&D (per la divisione surgelati) o RPC (per la divisione confetture) procede alla realizzazione di un prototipo di laboratorio. Può anche

accadere che questa fase avvenga presso lo stabilimento produttivo di un fornitore, ove espressamente richiesto.

Dopodiché, deve essere redatta la relazione che illustra i principali aspetti tecnici e le eventuali criticità emerse.

Preparato il prototipo di laboratorio, lo Chef lo comunica al Responsabile Commerciale di riferimento.

Questi, sulla base delle richieste del cliente, provvede ad inviare al Responsabile Controllo Qualità (RCQ) la richiesta di campionatura.

3. FATTIBILITÀ TECNICA

RP convoca le funzioni interessate al Comitato Fattibilità, le quali analizzano tutti gli aspetti di sicurezza alimentare (in relazione a ingredienti, processo tecnologico e destinazione d'uso) e quelli tecnico-produttivi per ogni singolo progetto.

L'esito finale viene registrato da RP su un documento apposito e cioè "*Check list Fattibilità*".

In caso di esito positivo RP comunica di procedere con l'offerta economica al Commerciale di riferimento, il quale dovrà poi informare RP circa l'accettazione o meno da parte del Cliente.

In caso di esito negativo non si procede con lo sviluppo prodotto e il flusso si arresta.

4. APPROVAZIONE PRODOTTO

Per i prodotti a marchio Orogel il Comitato Prodotto analizza il prototipo di laboratorio e decide se proseguire con la progettazione o arrestare il processo. Può varare un giudizio negativo a causa di aspetti organolettici, economici o tecnico-produttivi e scegliere di interrompere definitivamente il progetto oppure di ritornare alla fase di prototipazione di laboratorio.

Per i prodotti a marchio privato è richiesta invece l'approvazione da parte del cliente e quindi è compito del Commerciale di riferimento raccogliere e riportare internamente l'esito di tale valutazione.

5. PROTOTIPAZIONE INDUSTRIALE

La prototipazione industriale consiste nella realizzazione di un prototipo direttamente in linea produttiva. Il manufatto viene realizzato in

riferimento alla Distinta Base al fine di ottenere un prodotto coerente al prototipo di laboratorio.

RP deve poi verificare la corrispondenza ai requisiti di progetto e coinvolge le seguenti funzioni:

- Chef R&D per la validazione delle modalità di cottura per quanto riguarda le referenze destinate al canale Retail;
- Chef Food Service e LCQ per la validazione delle modalità di cottura per quanto concerne le referenze destinate al canale Food Service;
- Ufficio AQ per la valutazione dell'esito analisi nutrizionale;
- RCQ per svolgere tutti i controlli e i test previsti dal Comitato Fattibilità sui prototipi industriali a seconda della tipologia di prodotto in esame per verificarne al meglio sicurezza e qualità.
- RP per la verifica e l'inserimento dei dati di processo.

In caso di esito negativo si deve procedere con una nuova prototipazione. Nel caso in cui una delle funzioni responsabili valutino che la prototipazione industriale non sia strettamente necessaria, questa fase può essere bypassata.

6. RIESAME PRODOTTO

Per i prodotti a marchio Orogel, il Comitato Prodotto esegue il riesame della progettazione con la finalità di verificare la corrispondenza tra prototipo e requisiti di base del progetto prendendo in considerazione tutti gli aspetti (economici, organolettici, tecnico-produttivi e commerciali).

Se il riesame da esito negativo si può decidere di interrompere il progetto o tornare alla fase di prototipazione.

Se invece l'esito è positivo RP indica come procedere circa tutti gli aspetti. Per i prodotti a marchio privato è richiesto invece il riesame al Cliente, quindi è il Commerciale di riferimento ad informare RP circa l'esito.

7. CONFEZIONAMENTO PILOTA

RCC (Responsabile Coordinamento Reparto Confezionamento), terminata la fase di lettering in capo a diverse funzioni (tra cui Qualità e Ufficio Imballi), ha il compito di organizzare il confezionamento pilota.

Questo avviene per verificare l'adeguatezza delle caratteristiche tecniche e dimensionali dell'imballo e il comportamento del prodotto in fase di confezionamento. Inoltre, serve anche per confezionare le quantità necessarie al campionamento per la clientela.

Successivamente, vengono confermati i dati delle marcature, della pallettizzazione e della Diba. Infine, si provvede a completare l'anagrafica dell'articolo in questione con i dati emersi.

8. REDAZIONE SCHEDA TECNICA

Se previsto fin dalla fase di progettazione, RP attiva il flusso di redazione scheda tecnica a seguito del confezionamento pilota.

Se questo non era stato previsto inizialmente, allora viene attivato a margine del primo confezionamento.

9. GESTIONE PACKAGING

Nel caso in cui la fase del riesame restituisca esito positivo si può procedere allo sviluppo del packaging.

10. DEFINIZIONE TMC

Con TMC (Termine Minimo di Conservazione) si fa riferimento all'indicazione "*da consumarsi preferibilmente entro il...*" riportata sulle confezioni degli alimenti e che non corrisponde in alcun modo alla data di scadenza, che invece riporta "*da consumare entro il...*".

Il D.Lgs. 27 gennaio 1992, n. 109 prevede che "*Il termine minimo di conservazione è la data fino alla quale il prodotto alimentare conserva le sue proprietà specifiche in adeguate condizioni di conservazione*".

Diversamente, "*è vietata la vendita dei prodotti che riportano la data di scadenza a partire dal giorno successivo a quello indicato sulla confezione*" perché giunti a quella specifica data il cibo viene considerato pericoloso per la salute umana.

Quindi, un prodotto può essere consumato anche in data successiva a quella della TMC (perché si ha solamente un deperimento organolettico che altera i valori nutrizionali e i sapori), ma non oltre la data di scadenza (perché si incorre in un rischio per la salute).

In altre parole, si può dire che il TMC è un indicatore di qualità.

In seguito alla prototipazione industriale, il DQI valuta la TMC allestendo un test apposito.

11. VERIFICA PROGETTAZIONE

La verifica finale del progetto, che assicura la correttezza delle impostazioni date ed il soddisfacimento delle specifiche di prodotto, viene effettuata mediante una serie di attività.

Tra le queste, trovano maggiore applicazione:

- prova microbiologica predittiva
- valutazione shelf-life
- studio di durabilità
- analisi del rischio nuovo prodotto
- gestione degli allergeni
- validazione delle modalità di cottura
- prova centesimale
- confronti fra i progetti
- esame documentale
- analisi dei dati storici

In caso di esito negativo DQI non procede all'approvazione della verifica della progettazione e indica le eventuali modifiche da apportare al fine di rimuovere il problema rilevato attraverso la funzione aziendale competente.

12. VALIDAZIONE PROGETTO ED EMISSIONE INFORMATIVA

Per i prodotti a marchio aziendale la modalità di validazione da prevedere viene indicata dal Comitato Filtro, in funzione del grado di complessità e di innovazione del prodotto. Questa può essere effettuata attraverso:

- test consumatori, che consiste in un test organolettico eseguito da persone selezionate che in seguito all'assaggio del prodotto esprimono un giudizio;
- Comitato Prodotto, che consiste in un test organolettico eseguito da DG, DQI e RP che in seguito all'assaggio del prodotto esprimono un giudizio sulla base dei dati e requisiti di base;
- panel test esterno, che consiste in un panel organolettico affidato ad una Società esterna specializzata.

DQI fornisce le istruzioni necessarie per eseguire correttamente i test finali, anche in merito agli standard accettabili. A lui spetta il compito di esprimere il giudizio complessivo sull'esito delle prove e, a fronte di una valutazione positiva, corrisponde la validazione finale del progetto.

Nel caso di test affidato ad una società esterna, la medesima può esprimere l'esito raggiunto con modulistica concordata preventivamente.

A seguito di esito positivo della validazione, DQI procede a compilare ed emettere l'Informativa nuovo prodotto.

Per i prodotti a marchio privato la conferma da parte del cliente di procedere alla stampa del packaging equivale ad esito positivo di validazione.

13. CHIUSURA/SOSPENSIONE PROGETTO

La chiusura del progetto avviene al completamento di tutte le fasi precedenti e quindi, formalmente, con la compilazione di tutti i documenti previsti dalle procedure aziendali sviluppate.

A fine anno RP valuta se annullare o riattivare i progetti che rimangono sospesi in fase di stand-by a causa di impossibilità di carattere tecnologico, commerciale o di diversa natura.

3.1.2 Strumenti

Nel corso dei lavori quotidiani vengono utilizzati diversi strumenti.

Tra questi, trovano ampio impiego i molteplici documenti in formato elettronico o cartaceo (sia quelli previsti dalle procedure e quindi standardizzati, che di più informali) al fine di registrare, sviluppare e trasmettere informazioni all'interno dell'organizzazione e con gli stakeholders esterni.

Inoltre, per agevolare e supportare queste attività si impiegano applicativi informatici professionali a seconda delle specifiche necessità.

3.1.2.1 Documenti

Si presentano brevemente i tipi di documenti principali con cui ho interagito nel corso della mia attività.

- Modulo richiesta quotazione

Come si è visto, l'attività di quotazione ha il suo punto di origine in un modello standardizzato e previsto dalle procedure aziendali denominato "*Valutazione fornitura prodotti*", il quale trasmette la richiesta del prezzo da parte del Commerciale all'ufficio R&S.

Il suo scopo è di presentare in un formato ordinato, immediato sia da leggere che da compilare, tutte le informazioni necessarie per poter svolgere l'attività in maniera efficace ed efficiente.

Tra le voci previste, si riportano:

- cliente (nome ed eventuale codice)
- marchio e famiglia di vendita
- canale e mercato di vendita
- prodotto (nome, codice, grammatura, formato)
- volumi attesi e periodo disponibilità al carico
- caratteristiche salienti
- vincoli (esigenze logistiche e qualitative come certificazioni, tipo di analisi, frequenza controlli, allergeni non ammessi, ecc.)
- resa merce (EXW, DDP, ecc.)
- range di prezzo o prezzo target
- tipologia imballo (primario e secondario)
- altro (richiesta scheda tecnica, codici EAN, provvigioni da considerare, ecc.)

- Proposta commerciale

In antitesi al documento appena presentato, quest'altro rappresenta l'output della fase di quotazione dei prodotti.

A differenza del primo, nessuna procedura ne ha previsto la standardizzazione per forma e contenuti obbligatori, con tutte le conseguenze che questo può comportare (verrà analizzato questo tema nelle pagine finali del presente elaborato).

In ogni caso, le principali informazioni che vengono abitualmente presentate sono:

- cliente (nome)
- prodotto (codice, nome, formato)
- volumi attesi

- volumi minimi di stampa e di confezionamento
- prezzi (al kg e a confezione)
- fatturato
- note (qualità, resa, pedane, periodo di disponibilità, imballi, ecc.)
- periodo validità offerta

- Check list Comitato Filtro

Questa prima check list è stata prevista per rappresentare il contenitore di tutte le informazioni necessarie a dare il via al progetto di un prodotto da attivare e per cui, quindi, è già stata accettata la proposta commerciale.

I dati inseriti servono a spingere in avanti il flusso e fornire le altre funzioni degli elementi di base per poter svolgere il lavoro necessario.

Le informazioni riportate riguardano:

- nome del prodotto
- ingredienti e origine geografica delle materie prime
- rischio intrinseco del prodotto
- modalità di utilizzo e di cottura
- vincoli (packaging, certificazioni, controlli, ecc.)
- allergeni del prodotto
- volumi attesi e tempi di lancio sul mercato
- mercato (rischio Paese) e canale di vendita
- tipologia di imballo
- unità di vendita, formato e grammatura
- codici EAN dell'imballo primario e secondario
- fattibilità
- tipologia del progetto
- cliente, famiglia di vendita e mercato di riferimento
- stabilimento di confezionamento
- esito

- Check list Fattibilità

La seconda check list ideata viene compilata ed attivata quando previsto dalla specifica voce della precedente. Quest'ultima, infatti, indica le funzioni da coinvolgere nella fase di Fattibilità (Qualità, Agronomica,

Acquisti, R&D, R&D Chef, Logistica, Produzione, Confezionamento e Marketing).

Tale documento è suddiviso in blocchi a seconda dell'area di competenza, a ciascuno dei quali corrispondono più attività di fattibilità specifiche e ben precise a cui allegare le annotazioni e l'esito.

- Scheda tecnica

Tale documento viene denominato anche specifica tecnica e riporta tutte le informazioni relative ad un prodotto.

Si riporta l'art.1.1 della direttiva Dir. 98/34/CEE, il quale ne definisce l'informazione contenuta come *“Specificazione contenuta in un documento che definisce le caratteristiche richieste di un prodotto, quali i livelli di qualità o di proprietà di utilizzazione, la sicurezza, le dimensioni, comprese le prescrizioni applicabili a un prodotto per quanto concerne la terminologia, i simboli, le prove e i metodi di prova, l'imballaggio, la marchiatura e l'etichettatura”*.

In soddisfazione di quanto riportato, le schede tecniche di Orogel prevedono informazioni relative a:

- fornitore e stabilimento produttivo
- prodotto (nome, denominazione legale, origine, marchio, peso e confezione)
- imballo primario, secondario e terziario (qualità, dimensioni, pesi, numerosità e codici EAN)
- TMC
- ingredienti e istruzioni per l'uso
- caratteristiche organolettiche e merceologiche
- residui da fitosanitari e altri contaminanti
- allergeni
- caratteristiche microbiologiche
- dichiarazione nutrizionale
- certificazioni di stabilimento e dichiarazione esenzione OGM

- Distinta base

La Diba (in inglese BOM: Bill of Materials) dei prodotti di Orogel è il documento che presenta l'elenco completo di tutti gli ingredienti dei

prodotti compositi, dai più semplici ai più elaborati. In altre parole, è la ricetta dell'alimento surgelato.

Pertanto, nelle distinte base vengono riportati i dati su:

- prodotto (nome e codice)
- ingredienti (numero e denominazione)
- formula generale (con le percentuali stabilite dal progettista)
- allergeni

Quando si tratta di un precucinato (come ad esempio le gocce surgelate di un passato di verdure), la Diba ha un aspetto diverso e riporta le seguenti informazioni:

- prodotto (nome e codice)
- quantità lotto produttivo
- ingredienti (nome e quantità per lotto riportati nella sequenza corretta)
- modalità operative (istruzioni sotto forma di diagramma di flusso)
- allergeni

Questi documenti non sono da confondere con la ricetta base che, seppur ne condivide sostanzialmente diverse informazioni, è il documento utilizzato nelle prime fasi progettuali di un nuovo prodotto.

- Altri

Altri documenti che sono stati utilizzati:

- schede logistiche, documenti inviati dai fornitori (e quindi generalmente diversi tra loro) per indicare o ricevere indicazioni di ogni dato relativo allo stoccaggio (es. pallettizzazione), la movimentazione e la conservazione (es. temperature e TMC) delle merci;
- capitolati, particolari tipi di specifica tecnica che stabiliscono ex-ante i requisiti del prodotto e che talvolta descrivono anche i procedimenti per soddisfarli (in termini di logistica, produzione, test, ecc.);
- moduli di stampa grafica, documenti richiesti da alcuni clienti al fine di ottenere informazioni utili sugli stampatori di cui si avvale Orogel e sulle caratteristiche tecniche della stampa;

- flow chart attività, cioè rappresentazioni grafiche tramite diagrammi di flusso dei singoli passi che costituiscono determinate attività o specifici processi aziendali (es. flusso confezionamento);
- certificazioni, documenti rilasciati da parti terze che attestano la corrispondenza di Orogel a determinati requisiti o caratteristiche (es. IFS).

3.1.2.2 Programmi

- ARXivar

ARXivar è la piattaforma con cui vengono gestiti i flussi documentali. Permette di integrare, in un unico software, le funzioni di archiviazione dei documenti e la relativa gestione nell'ambito processi aziendali.

Pertanto, rientra nella categoria dei programmi per il Document Management System (DMS) e supporta l'organizzazione dei documenti elettronici che provengono da tutti i tipi di sistemi informativi utilizzati in azienda (ERP, e-mail, Office, CRM, ecc.).

Questo sistema è caratterizzato da un'interfaccia decisamente intuitiva che consente di gestire l'intero ciclo di vita delle informazioni aziendali promuovendo la collaborazione e la condivisione, facilitando la circolazione e la movimentazione dei documenti elettronici, rendendo possibile la revisione dei documenti e l'inserimento di allegati o note. In ARXivar sono archiviate, quindi, le offerte commerciali, le distinte base e le schede tecniche dei prodotti, le fatture, ecc.

È importante sottolineare come si possa stabilire il percorso che devono seguire tali informazioni, incluse firme e approvazioni. Infatti, tale programma integra un sistema dedicato alla gestione dei processi di business che rende possibile la modellizzazione di opportuni diagrammi di flusso (flow chart) senza il bisogno di scrivere righe di codice. Ciò lo rende personalizzabile e versatile.

- QlikView

QlikView è una piattaforma di Business Intelligence che realizza il DBMS (Database Management System) di Orogel.

Si tratta di un software che consente agli individui dell'organizzazione di visualizzare i dati contenuti nel database aziendale, anche graficamente, attraverso una vasta gamma di cruscotti che restituiscono informazioni in virtù della necessità del momento e della mansione eseguita. Infatti, l'appartenenza a funzioni diverse comporta l'accesso e la possibilità di interazione con informazioni di tipo differente.

Si possono quindi visualizzare dati in forma tabellare, selezionare e filtrare i campi di interesse di un certo database, interagire con l'applicativo inserendo dati ed eseguire tante altre attività.

Una caratteristica di questo sistema è che consente agli sviluppatori di personalizzarlo a seconda delle esigenze della specifica organizzazione e degli utenti preposti alle diverse funzioni aziendali attraverso la semplice conoscenza del linguaggio di programmazione.

3.2 Quotazione prodotti

3.2.1 Descrizione

3.2.1.1 Cenni teorici

L'azienda moderna assume decisioni di prezzo continuamente e in diversi momenti: quando stabilisce il prezzo contestualmente al lancio di un nuovo prodotto, quando modifica il prezzo di un prodotto già in assortimento o quando ancora intende reagire a variazioni di prezzo esterne (di prodotti concorrenti, ma anche di quelli complementari).

Il prezzo stesso costituisce una delle variabili più importanti del cosiddetto marketing mix, tant'è che in questo ambito è considerato una delle 4 P (in inglese: product, price, place, promotion).

Per via della sua unicità dell'essere in grado di generare ricavi per l'azienda, viene posta particolare attenzione alla dinamica della sua formazione.

In letteratura è possibile studiare diversi criteri sviluppati per la determinazione del prezzo, tra i quali si ricordano:

- markup (o cost plus), mediante il quale il prezzo viene fissato incrementando i costi sostenuti per la realizzazione (costi di produzione) di un margine fisso o identificato da una percentuale;
- prezzi concorrenti, che consiste nel portare il prezzo al livello stabilito dalle altre aziende già presenti nel settore in cui si opera;
- profitto obiettivo (o massimizzazione del profitto), con il quale il prezzo si assesta al livello che consente di raggiungere determinati profitti (preferibilmente il profitto massimo) e che tiene conto del meccanismo delle economie di scala;
- gare d'appalto, per il quale si ricorre ad una vera e propria gara d'appalto per stabilire il prezzo tra tutte le diverse proposte presentate;
- ciclo di vita del prodotto, attraverso il quale il prezzo è determinato tenendo in debito conto delle particolari fasi del ciclo di vita del prodotto;
- elasticità della domanda, metodo che prende in considerazione i diversi gradi di elasticità della domanda di mercato per fissare il prezzo finale;
- posizionamento e percepito del cliente, con il quale si tara il prezzo in relazione alla percezione di unicità del prodotto avvertita dal consumatore;
- anello distributivo, per mezzo del quale si stabilisce che il prezzo sia sostanzialmente imposto dai grossisti e dai dettaglianti caratterizzati da forte potere contrattuale.

Si vedrà subito a seguire come Orogel impieghi la prima metodologia, la quale in altre parole rappresenta una strategia in cui il prezzo di vendita finale viene determinato aggiungendo un margine specifico al costo unitario del prodotto (talvolta può essere accordato tra venditore e acquirente).

Il meccanismo si articola fondamentalmente in due step: prima si calcola il costo unitario e successivamente si aggiunge il markup desiderato.

Tale criterio può offrire stabilità competitiva quando viene adottato da diverse aziende che presentano costi di produzione relativamente simili.

Infine, si sottolinea come la competitività del prezzo rappresenti un concetto tutt'altro che scontato e banale. Questo deve garantire infatti un

rapporto qualità/prezzo che concili le esigenze del posizionamento del prodotto all'interno del mercato e che sia capace di generare una redditività soddisfacente.

3.2.1.2 Determinazione dei prezzi in Orogel: attività di tirocinio

Si descrivono i passi che ho seguito per l'attività quotidiana di quotazione di prodotti surgelati all'interno di Orogel.

Il tutto ha sempre inizio con la richiesta da parte del Commerciale di riferimento (Estero, Marchi Privati, Food Service o Industria).

La procedura sviluppata da Orogel prevede che tale figura debba utilizzare il software ARXivar ed il modello "*Valutazione fornitura prodotti*" predisposto appositamente. Nei fatti, è frequente che vengano utilizzati altri canali, quali le e-mail, il telefono aziendale o la semplice trasmissione orale di persona.

Una volta pervenuta la richiesta, l'Ufficio R&S (Responsabile e sottoposti) la registra nel calendario delle attività da svolgere attribuendo ad uno dei membri interni la responsabilità di sviluppare il prezzo, nonché assegna al task una certa priorità (senza però avere una scala di misura codificata e condivisa).

In questa fase avviene solitamente un confronto preliminare che porta a valutare gli aspetti più importanti dell'attività, al fine di indirizzare il lavoro e individuare i punti chiave da sviluppare (in proprio o in collaborazione con le altre funzioni aziendali competenti).

Prima di dare il via al processo vero e proprio, deve avvenire un confronto con la funzione Logistica per verificare se il prodotto o i prodotti richiesti sono disponibili e in quali termini di volumi, tempistiche e origine delle materie prime. Si cerca di effettuare questa operazione per via scritta, anche se questo può comportare un prolungamento dei tempi, al fine di registrare e archiviare la risposta ricevuta (positiva o negativa che sia).

Ricevuto esito positivo, possono partire più flussi in contemporanea:

- minimi di stampa: rappresentano i volumi minimi (nei termini di chili e numero di confezioni) per poter avviare la macchina predisposta al confezionamento e sono da richiedere al Responsabile Imballi, a meno che non si tratti di prodotti in formato

industriale (bins o cartoni, quindi senza una stampa vera e propria), in busta neutra (non ci sono minimi) o prodotti decisamente simili ad altri sviluppati in passato (per cui si osserva quanto inserito nelle quotazioni precedenti o si consulta un file predisposto dall'Ufficio Imballi con riferimenti a prodotti già in assortimento).

- minimi di confezionamento: rappresentano i volumi minimi (nei termini di chili e numero confezioni) che consentono di ottenere le giuste economie in termini di efficienza produttiva e da richiedere al Responsabile Confezionamento, a meno che non si tratti di prodotti praticamente identici ad altri in assortimento (per cui non sono presenti minimi, se si confezionano in abbinamento a questi) o caratterizzati da volumi attesi estremamente bassi (ma accettabili, per cui si dà indicazione di confezionare in un'unica soluzione).

Mentre si attendono le risposte o si elaborano autonomamente i dati, si sviluppa e compila lo schema che porta al modello di proposta commerciale da trasferire poi ai commerciali

Si inizia definendo il CIND (Costo Industriale).

Utilizzando tutti i riferimenti dei prodotti indicati nella richiesta o proposti dalle varie funzioni aziendali partecipanti al flusso (codici, denominazioni, formati, ecc.), si accede ai dati della contabilità industriale tramite il cruscotto specifico previsto da QlikView. Qui si prelevano i dati di costo utili come riferimento, sia quelli del prodotto medesimo che di prodotti simili. Si cerca anche di tenere conto delle variabili tempo (verificando l'andamento dei costi di produzione o di acquisto delle materie prime tra i diversi anni, così da poter fare una tara di eventuali andamenti o addirittura prevederli) e spazio (dove si intende il luogo dello stabilimento in cui è stato lavorato il prodotto, al fine di considerare correttamente i costi di trasporto e di produzione). Solo operando in questo modo si può ricavare un costo critico e più vicino alla realtà.

Inoltre, per situazioni particolari è bene includere in questo processo anche altre funzioni.

Ad esempio, l'Ufficio Agronomico può fornire i prezzi aggiornati delle materie prime fresche, utile in particolar modo quando si devono prevedere campagne agricole dedicate (come nel caso di prodotti destinati al mercato americano, all'interno del quale i regolamenti vigenti in tema

di prodotti fitosanitari sono diversi da quelli europei) o particolari (come per esempio quando si ha a che fare con i prodotti biologici).

Si coinvolge direttamente la Contabilità Industriale, invece, quando si vuole essere certi della correttezza di dati ritenuti ambigui oppure per avere stime accurate di come sarà l'andamento dei costi di produzione o di confezionamento nel breve periodo, oppure ancora per chiedere una verifica nel caso di situazioni particolarmente complesse e articolate (soprattutto nel caso di prodotti mai realizzati).

Una volta ottenuti tutti i dati ed elaborato il costo finale, è il momento di generare il prezzo. Prima di sviluppare la quotazione finale, si ricercano tutti i possibili riferimenti per agevolare il lavoro e l'ottenimento di un prezzo idoneo e coerente. Per fare questo, si consultano lo storico delle offerte per ricercare quotazioni inviate allo stesso cliente o a clienti diversi per prodotti uguali o simili ed il cruscotto di QlikView relativo alle vendite di Orogel. Tramite questi due strumenti è possibile annotare i prezzi e i MOL (Margine Operativo Lordo, dato dalla differenza tra prezzo finalissimo e costo industriale) che costituiscono le linee guida su cui viene formato il prezzo.

A questo punto si aggiunge un margine sul costo ottenuto, in relazione a tutti gli elementi descritti in precedenza (tipo prodotto, volumi richiesti, volumi minimi, ecc.).

Stabilito un prezzo ritenuto ragionevole, questo viene controllato dal responsabile R&S, il quale verifica l'idoneità di tutti i dati inseriti e presi a riferimento. Egli conferma o modifica il prezzo secondo le sue competenze, dopodiché la proposta commerciale viene inviata alla Direzione Generale per un'ultima verifica.

Una volta ottenuta l'approvazione, è possibile chiudere l'attività su ARXivar comunicando al Commerciale di riferimento il prezzo sviluppato con le note da prendere in considerazione per la validità dell'offerta.

Infine, nonostante la procedura specifica non lo preveda, si è deciso di compilare un file Excel con tutte le proposte commerciali predisponendo una tabella con i dati che possono tornare utili in futuro, al fine di una consultazione più rapida ed efficace.

3.2.2 Valutazione qualitativa

3.2.2.1 Punti di forza

- Metodo consolidato

Un primo punto di forza dell'attività di determinazione dei prezzi per i prodotti in Orogel è sicuramente il fatto che si tratta di un metodo consolidato nel tempo. Proprio per questo ormai è divenuta routine, nel senso che si basa su comportamenti e conoscenze che superano anche il concetto di procedura aziendale, fondandosi sulla memoria organizzativa e sull'esperienza maturata sul campo.

Infatti, è ormai da diversi anni che il meccanismo descritto porta a tutte le funzioni aziendali citate a collaborare per il raggiungimento dell'obiettivo comune e, quindi, ognuna di queste ha una buona conoscenza del flusso da seguire, di come la sua fase può incidere sul lavoro complessivo e delle necessità delle altre parti in causa.

Inoltre, poiché negli anni il lavoro R&S ha portato risultati soddisfacenti all'azienda, si può dire che questa attività trovi un buon livello di condivisione tra i lavoratori (anche di altre funzioni).

- Coinvolgimento di varie funzioni

Nonostante la formazione del prezzo e la presentazione della proposta al Commerciale di riferimento siano essenzialmente a carico del manager R&S, concorrono diverse funzioni aziendali: Commerciale, Import/Export, Logistica, Movimentazioni, Produzione, Imballi, Acquisti, Contabilità, Qualità e Marketing.

Questo comporta il notevole vantaggio che ogni attore del processo può intervenire nell'area di sua competenza senza dover delegare ogni attività ad un tuttotfare che potrebbe non conoscere ogni dettaglio della vita aziendale e le materie coinvolte.

Inoltre, è buona cosa che tali soggetti non solo siano disponibili se chiamati in causa al bisogno, ma che possano intervenire in ogni caso nei momenti indicati dalla procedura.

Il tutto presenta infine notevoli vantaggi dal punto di vista di responsabilità e deleghe.

- Prezzo sviluppato da chi ha conoscenza dei costi

Sulla falsa riga del paragrafo precedente, è da sottolineare come sia una cosa valida che a sviluppare i prezzi sia chi presiede il Controllo di Gestione. Infatti, egli non solo si occupa di controllare e di monitorare ogni aspetto delle vendite dei prodotti, ma anche uno stretto rapporto con la Contabilità Industriale dell'azienda.

Pertanto, conoscendo i meccanismi e i motivi che portano ad ottenere un determinato costo, si può formare un prezzo più coerente.

Questo è un aspetto assolutamente non trascurabile per il semplice motivo che in diverse aziende è possibile riscontrare come chi forma il prezzo su cui si fonda la trattativa commerciale non sempre abbia una visione globale e, anzi, sia mosso solamente dall'unico obiettivo di vendere.

- Coerenza tra clienti e prodotti nel tempo

Il mantenimento di uno storico di tutte le proposte commerciali, dettagliato per tutte le informazioni necessarie ad una futura valutazione e confrontabilità, rappresenta sicuramente un vantaggio per il lavoro da svolgere.

A questo proposito, se tale strumento viene utilizzato con parsimonia, consente di poter garantire nel tempo coerenza di prezzi (internamente ed esternamente).

Infatti, dal confronto continuo con i Commerciali delle diverse divisioni è emerso che spesso i clienti riportano in fase di trattativa i prezzi che Orogel ha fatto loro in passato o ad altre aziende. Quindi è importantissimo mostrarsi pronti per giustificare ogni livello di prezzo e mostrare trasparenza.

- Alto grado di controllo della Direzione

Un aspetto da non sottovalutare risiede senz'altro nell'elevato grado di controllo che la Direzione Generale esercita.

Spesso questa funzione entra in gioco ex-post, cioè quando il soggetto proposto al controllo (Controller, DG stesso o altra figura) rilevano e segnalano una possibile fonte di problema, come può essere un prodotto venduto sottoprezzo o un cliente con marginalità negativa. Orogel ha

cercato di ridurre al minimo il rischio in questione implementando un sistema di controllo ex-ante.

Inoltre, l'intervento anticipato a questa fase del DG consente di avere sempre una visione di ampio respiro anche in un'attività come la determinazione dei prezzi, in coerenza quindi con le scelte strategiche aziendali.

- Controllo ex-ante sull'operato dei commerciali

Questo ultimo punto si collega direttamente ad alcuni dei precedenti.

Non sono tante le aziende che delegano lo sviluppo della proposta commerciale ad una figura professionale identificata e separata dalla funzione Commerciale vera e propria.

Il vantaggio risiede nel fatto che spesso i Commerciali di un'azienda non hanno una visione consapevole in merito a strategia aziendale, andamento finanziario, logiche di produzione e contabilità aziendale. Può accadere l'obiettivo della vendita, incentivata in parecchie aziende da meccanismi a loro modo perversi, porta tali professionisti a chiudere trattative a prezzi assolutamente non vantaggiosi per l'azienda a cui appartengono, con i chiari lati negativi che ciò comporta.

3.2.2.2 Punti di debolezza

- Guardare troppo al passato

Se il metodo utilizzato risulta consolidato e lo storico dei prezzi può rappresentare un valido alleato, non bisogna abusarne e rimanerne imprigionati.

Innanzitutto, non bisogna cadere nella frequentissima trappola del "si è sempre fatto così".

Orogel ha fondato la sua crescita impetuosa nella continua ricerca dell'innovazione. Pertanto, se la sua storia può insegnare qualcosa è proprio che non bisogna mai adagiarsi ma anzi interrogarsi quotidianamente su come si può implementare in concreto il miglioramento continuo. Questo passa anche e soprattutto dall'analisi critica e continua di ogni sua attività quotidiana.

Da un punto di vista più concreto, basarsi su uno storico di prezzi può presentare alcuni svantaggi se non si prendono le precauzioni necessarie. Infatti, può succedere di confrontare due situazioni che in realtà sarebbero assolutamente diverse, riferirsi ad un'attività passata senza avere la consapevolezza piena delle determinanti che hanno contribuito al prezzo vecchio, oppure ancora di prendere in mano un lavoro di anni prima di un soggetto che non lavora più in Orogel o ha cambiato mansione senza conoscere la sua metodologia e le sue inclinazioni lavorative.

Insomma, bisogna prestare la massima attenzione per non sviluppare prezzi non coerenti dati da riferimenti fuorvianti e per non propagare errori passati anche nel futuro.

- Tempistiche e ritardi

È frequente rilevare su ARXivar che almeno la metà dei task relativi alla richiesta di quotazioni siano segnati in rosso, il che segnala molto intuitivamente come l'attività sia in ritardo.

Va premesso come sia il Commerciale di riferimento a fissare la data di scadenza unilateralmente, quindi senza prendere in considerazione la mole di lavoro già a carico della R&S e non avendo spesso la piena coscienza della diversità di tempo di lavoro richiesta da ogni specifica proposta. Inoltre, aggiornamenti della proposta o scambi di informazioni tramite il programma (che comunque fanno trascorrere tempo senza che il flusso prosegua avanti) non consentono di spostare in avanti la data.

Ciò detto, è anche vero che spesso la funzione rappresenta un collo di bottiglia.

Il manager R&S non è focalizzato esclusivamente sull'attività di quotazione e anzi deve seguire diverse attività come previsto dal ruolo di Controller Commerciale, diminuendo quindi in maniera significativa l'ammontare di tempo dedicato a tale attività. Questo però si scontra con le esigenze di mercato, poiché le altre aziende richiedono prezzi e lo fanno sempre più frequentemente con la necessità della massima celerità (in particolar modo dall'estero).

Inoltre, poiché nel processo vengono consultate diverse funzioni aziendali, ogni step richiede tempo che può portare a nuovi ritardi. Lo stesso DG è

preposto alla direzione dell'intera azienda e quindi non è sempre disponibile al bisogno.

Infine, c'è da ribadire come può risultare difficile stabilire ordinamenti per gradi di priorità. I Commerciali spesso non aiutano in questo perché affermano frequentemente che la tale attività sia estremamente urgente.

È successo che anche i clienti, e non sono i Commerciali di riferimento, abbiano segnalato la bontà di Orogel (per lavoro e prodotti) ma lamentando come in alcune attività ci sia eccessiva lentezza.

L'effetto più grave che comportano i ritardi, infatti, sono ovviamente problemi con i clienti.

- Variabili non considerate

Nella fissazione del prezzo vengono prese costantemente a riferimento tante variabili ricorrenti, mentre altre solo in casi particolari. Si pensi ai prezzi applicati dalla concorrenza per prodotti simili o identici, ma anche ai margini applicati dai distributori e altre industrie o anche alle percezioni e alle esigenze dei consumatori finali.

Infatti, in generale il metodo del cost-plus pricing non prende in considerazione i prezzi proposti sul mercato dai competitors, ma bensì il prezzo viene definito in base a elementi interni e solo successivamente posto a paragone con altri prezzi.

Sarebbe invece importante considerarli preliminarmente, poiché se è eccessivamente basso i margini e i profitti saranno naturalmente minori, mentre nel caso opposto i volumi di vendita potrebbero diminuire a causa dalla competitività della concorrenza.

- Flusso al di fuori della procedura

L'utilizzo del software ARXivar, come si è visto, presenta innumerevoli vantaggi. Uno su tutti è quello di registrare ogni passaggio, documento o annotazione che sia, per renderlo fruibile a chiunque anche in futuro.

Ebbene, è chiaro che tutte le informazioni che utilizzano strumenti esterni e che non vengono qui registrate siano caratterizzate dal forte rischio di perdita o divenire fonte di incomprensione.

Così avviene che il commerciale richieda una proposta a voce e ce se ne dimentichi, oppure per mail e che questa si perda nell'ingente mole di

messaggi che circolano. Il tutto condito dal fatto che, ogni mancato utilizzo dei documenti sviluppati ad hoc è quasi certamente caratterizzato da un'incompletezza delle informazioni che può far perdere tempo (perché bisogna chiamare il collega per estrapolare quelle mancanti), ma al peggio anche portare ad un lavoro mal eseguito.

Un esempio accaduto realmente è che può essere richiesta la disponibilità di un prodotto alla Logistica per telefono, ma qualche mese dopo non si è in grado di dimostrare di aver avuto l'autorizzazione a procedere. E così via con altre situazioni simili.

Infine, se la registrazione delle offerte in un unico raccoglitore può portare ad evidenti vantaggi, è però bene che si presti la massima attenzione e che venga riportato ogni lavoro, senza dimenticanze alcuna. Infatti, è successo più di una volta che nel database non si trovasse il riferimento ad un'attività passata, ma che questa fosse registrata in altri percorsi di archiviazione personali.

Insomma, se è fondamentale essere rapidi e non rimanere imbrigliati nell'eccessiva formalizzazione, è anche bene seguire le regole sane che agevolano il lavoro di tutti.

- Commerciali non conoscono dinamiche

Si è detto che il fatto che il meccanismo di formazione del prezzo non sia responsabilità dei Commerciali possa rappresentare un vantaggio, ma presenta anche qualche inconveniente.

Innanzitutto, è possibile che i Commerciali si allontanino ancora di più dalle logiche aziendali descritte, in quanto debbono semplicemente rimanere in attesa di un prezzo da riportare al cliente e vendere i prodotti. Infine, la loro estraniatura rispetto alla formazione del prezzo porta anche allo svantaggio che spesso i Commerciali non hanno piena confidenza degli argomenti da portare in fase di trattativa con i Clienti.

Infine, dovendo chiedere le motivazioni che hanno portato allo sviluppo di un prezzo alla R&S, è possibile che nel vario flusso di informazioni qualche concetto vada perso o non venga trasmesso o recepito correttamente.

3.2.2.3 *Opportunità*

- Lean

Negli ultimi decenni gran parte delle attenzioni di realtà industriali e studiosi circa l'organizzazione aziendale sono state rivolte verso i temi dell'organizzazione snella. Senza qui volersi addentrare troppo nel discorso, si avverte sempre più l'esigenza che le metodologie gestionali spingano sempre di più verso la riduzione degli sprechi e incrementino l'efficienza dei processi aziendali.

In questa ottica Orogel si è mossa per tempo, sia eseguendo opportune analisi interne che affidandosi a società di consulenza che dei concetti Lean ne fanno la propria professione.

Così, l'azienda ha deciso di ottimizzare i propri processi e renderli al contempo sempre più stabili e strutturati grazie al supporto della società Lenovys. Per fare questo ha avviato il primo progetto pilota su temi Lean nel proprio reparto confetture, per poi estenderne la portata verso le altre aree e funzioni.

Questo può avere sicuramente un impatto sulla funzione R&S e l'attività specifica dettagliata in queste pagine in termine di utilizzo di nuove metodologie di lavoro e rafforzamento di quelle attuali.

- Tool

Un'altra importante opportunità esterna potrebbe essere quella offerta dagli strumenti informatici che automatizzano, parzialmente o totalmente, l'algoritmo di fissazione dei prezzi.

Questi, sviluppati ad hoc da società specializzati, fanno riferimento a banche dati molto consistenti per volumi e qualità delle informazioni. Le soluzioni più raffinate riescono a tenere in debita considerazione perfino i prezzi stabiliti dalla concorrenza e i prezzi finali dei prodotti, considerando anche la desiderata dei consumatori (fattore estremamente rilevante ma spesso scarsamente valutato).

3.2.2.4 *Proposte migliorative*

In conclusione al presente lavoro, si espongono le idee e le proposte che a mio avviso potrebbero apportare miglioramenti all'attività appena descritta.

- Creare un modello di proposta commerciale

Il primo suggerimento che sono nelle condizioni di indicare sarebbe sicuramente il più semplice ed immediato da attuare.

Si tratta della creazione di un documento modellizzato e definito da una procedura aziendale, al fine di includerlo nella lista di documenti oggetto di gestione e archiviazione. Esso costituirebbe il naturale proseguimento del documento di valutazione fornitura prodotti con cui i commerciali ne richiedono la quotazione e con il quale dovrebbe mantenere un alto livello di coerenza e una certa continuità. Inoltre, questa soluzione incontrerebbe l'esigenza che ogni organizzazione moderna avverte rispetto alla codificazione delle attività interne.

Con tale documento aumenterebbe nettamente la chiarezza e la trasparenza della proposta commerciale. Infatti, includendo tutti i tipi di dati in uno strumento univoco e condiviso, si possono ridurre le possibilità di incomprensioni o errori dovuti al fatto che si può dare per scontato un'informazione mancante, ad esempio.

In quest'ottica, è fondamentale che tutte le parti in gioco collaborino, sotto l'osservazione della Direzione, per la definizione di un modello che soddisfi le esigenze collettivamente.

Infine, si sottolinea come l'esigenza di questo strumento sia già avvertita anche da alcuni commerciali, i quali si sono mostrati decisamente interessati a sviluppi futuri.

In allegato è possibile consultare il documento da me proposto.

- Rafforzare il flusso tramite ARXivar

Si è già detto come Orogel abbia cercato e stia lavorando quotidianamente per rendere i propri processi sempre più snelli, lineari ed efficaci tramite la loro codificazione e l'utilizzo di strumenti informatici che ne agevolino il flusso.

Molto è stato fatto in questo senso anche per l'attività di quotazione dei prodotti, ma è ragionevole pensare che nel breve-medio termine si possa fare altrettanto. Poiché ARXivar è un software personalizzabile a seconda delle esigenze, il tutto passa e passerà da ulteriori modifiche ed implementazioni.

Si potrebbe incominciare con piccole azioni, come ad esempio la possibilità di modifica della data di scadenza di un task, sia da parte di chi lo riceve e lo prende in carico (che ha la competenza per individuare la quantità di tempo necessaria per una specifica richiesta e la visione di insieme e generale sulla totalità di lavoro in essere) sia da parte di chi lo spedisce in attesa di un riscontro (che ha il polso delle esigenze dei clienti e delle tempistiche richieste dalle diverse trattative commerciali). Ad oggi, una volta inizializzata l'attività su ARXivar, la data rimane immutabile anche a fronte di aggiornamenti o nuovi eventi che invece potrebbero accorciare o allungare drasticamente i tempi necessari, mentre in futuro si dovrebbe tenere in considerazione di queste situazioni. Questo consentirebbe di fissare scadenze più consone alle richieste e di misurare, come si vedrà nelle prossime pagine, i ritardi e i tempi richiesti. L'idea in questione è emersa dialogando con un commerciale circa i tempi di ritardo e che si è mostrato favorevole a questa possibile novità, confermata come fattibile da parte di Onit.

Dopodiché si potrebbe rafforzare massivamente il flusso gestibile tramite il sistema ARXivar. Infatti, come visto ad oggi solo la richiesta e la conclusione della valutazione fornitura prodotti vengono veicolate su tale software (oltre, in misura decisamente più marginale, alcune richieste informazioni) mentre la gran parte delle attività passa tramite i canali convenzionali (di persona, per telefono, per mail, ecc.). L'idea consiste nel rendere più fruibile e completa l'applicazione, integrando in apposite interfacce le varie attività richieste dal processo descritto in questo capitolo: richiesta relativa alla disponibilità delle merci, richiesta dei minimi di stampa e di confezionamento, ecc. In questo modo si sfrutterebbe appieno l'enorme potenzialità di ARXivar, con evidenti miglioramenti in termini di efficienza. Esso, inoltre, potrebbe divenire nei fatti l'unico contenitore ordinato di informazioni. È naturale che un cambiamento così importante sulle metodologie di lavoro vada

accompagnato da opportune attività di aggiornamento e formazione per il personale interessato, oltre che di guida nel cambiamento della cultura aziendale e degli approcci lavorativi.

- Sviluppare indicatori di prestazione

Ad oggi, le attività di quotazione non vengono monitorate in maniera puntuale ed approfondita.

Tramite il database di archivio delle offerte è possibile rilevare quante vadano a buon fine rispetto alla totalità delle proposte, ma questo indicatore è inquinato da tutte le criticità evidenziate nei paragrafi precedenti.

ARXivar, invece, mostra quando un task è in ritardo ed evidenzia le date di richiesta e di scadenza, ma non restituisce in generale indicatori sui valori puntuali o medi del ritardo di risposta alle richieste pervenute.

A questo proposito, sviluppare indicatori delle performances e monitorare gli output costituirebbe un elemento innovativo e in grado di apportare valore per la funzione.

A margine di questo discorso, si presentano gli indici proposti.

Tabella 3.1 Indicatori di prestazione

INDICI	FUNZIONE	FORMULA	UNITÀ	FREQUENZA RILEVAZIONE	FONTE DATI
SCADENZA OFFERTA	Individuare quante richieste dei commerciali vengono evase nei tempi richiesti e rilevare i tempi di ritardo puntuali e medi, al fine di comprendere quali sono le criticità ricorrenti e sistematiche e quali contromisure adottare.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ offerte sviluppate in tempo}}{\text{N}^\circ \text{ offerte totali}}$	%	almeno mensilmente	software ARXivar
ESITO OFFERTA	Individuare quante proposte commerciali vengono accettate dai clienti e si trasformano in progetti, al fine di comprendere l'efficacia del lavoro svolto e rilevare eventuali cause di fallimento della trattativa ricorrenti e sistematiche al fine di rimuoverle o mitigarle, ove possibile.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ offerte accettate dal cliente}}{\text{N}^\circ \text{ offerte totali}}$	%	almeno mensilmente	software ARXivar

Si sottolinea come anche Orogel abbia la piena conoscenza di come KPI (Key Performance Indicator) ben individuati possano coadiuvare il lavoro e agevolare nell'identificazione dei punti critici. Già nei miei primi mesi di attività in azienda si era accennato a ragionare su questa tematica ed approfondirla.

A questo proposito, assieme alla società di consulenza Lenovys sta sviluppando due indicatori sostanzialmente identici a quelli da me suggeriti.

- Riorganizzare la funzione R&S

L'ultima proposta che si passa in rassegna in questo elaborato è anche la soluzione che sicuramente sarebbe la più radicale.

Infatti, si potrebbe pensare alla ristrutturazione della squadra della funzione R&S o, addirittura, operare a più alto livello individuando nuove funzioni aziendali.

Nel primo caso si tratterebbe di implementare ulteriori figure in maniera tale che con le giuste competenze si riescano ad allocare i compiti e gestire al meglio le attività della funzione.

Nel secondo, invece, il cambiamento sarebbe più radicale e consisterebbe nella separazione del lato tecnico di Ricerca e Sviluppo e quello più commerciale di Controllo di Gestione (inclusa la quotazione prodotti), come peraltro avviene in altre aziende.

In entrambi i casi si avrebbero vantaggi e svantaggi, rispettivamente di segno opposto nelle due proposte, relativi a specializzazione del lavoro e delle competenze e al coordinamento tra risorse.

Conclusioni

Nel presente elaborato si è esplorato il mondo dei surgelati, con un occhio attento in particolare ai vegetali.

Si è osservato come essi stiano entrando sempre di più nella quotidianità dei consumi degli italiani, sia tra le mura domestiche che fuori casa. Quindi si tratta di una realtà molto importante e che ormai ha raggiunto un livello di valore decisamente alto all'interno del comparto alimentare, reclamando sempre più spazio e attenzioni. Questo è stato reso possibile dal grande lavoro di ricerca ma anche di comunicazione svolto dalle imprese produttrici. Infatti, se da una parte con l'innovazione si è riusciti a proporre prodotti impensabili fino a pochi anni fa o migliorare quelli già esistenti, rimane evidente come alcune resistenze e percezioni errate da parte dei consumatori continuino ad esistere e su queste occorra lavorare. In ogni caso, le ricerche condotte testimoniano come questi beni si siano consolidati grazie alla soddisfazione di requisiti di comodità, semplificazione, praticità, ecc. Detto questo, le aziende del settore stanno alzando sempre di più l'asticella per allargare i confini del settore in una direzione di futura competizione alla pari tra fresco e freddo.

Si è visto come le quote di mercato siano detenute nelle mani di pochi grandi produttori, Orogel e CSI su tutti, ognuno con le proprie scelte strategiche. Inoltre, è stata abbondantemente evidenziata la rilevanza che hanno ormai assunto i marchi privati dei grandi distributori, in linea con gli andamenti generali di tutti gli assortimenti dei prodotti registrati in questo periodo storico.

Il tutto acquisisce ancora più rilevanza evidenziando nuovamente come anche gli enti legislatori nazionali ed internazionali siano sempre più attivi nei riguardi dei surgelati nelle loro attività.

Infine, si è mostrato come opera sul campo una vera e propria azienda di surgelati leader nel settore. In un'ottica di ottimizzazione e miglioramento continuo, temi prettamente gestionali, si è cercato di valutare e proporre soluzioni ai diversi problemi che emergono quotidianamente, con la prospettiva di chi proviene da fuori e quindi può vedere le cose da un'altra angolazione.

Bibliografia

Bilancio Orogel, Orogel, Cesena, 2016

Codice Etico, Orogel, Cesena, 2010

Company Profile, Orogel, Cesena, 2019

Decreto Legislativo 27 gennaio 1992, n. 110, 1992

Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, 2001

Direttiva 89/108/CEE 21 dicembre 1988, 1988

FAQ Orogel, Orogel, Cesena, 2019

I consumi dei prodotti surgelati in Italia (Rapporto 2017), Istituto Italiano Alimenti Surgelati, Roma, 2017

I consumi dei prodotti surgelati in Italia (Rapporto 2018), Istituto Italiano Alimenti Surgelati, Roma, 2018

I surgelati: amici di famiglia (10 anni dopo la storia continua), Istituto Italiano Alimenti Surgelati, Roma, 2012

Le basi del pricing. Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditività, Hoepli, D. Zatta, 2009

Manuale della Qualità, Orogel, Cesena, 2019

Nutritional comparison of fresh, frozen, and canned fruits and vegetables, J. Rickman, D. Barrett e C. Bruhn, University of California, 2007

Ristorazione (Rapporto 2018), Federazione Italiana Pubblici Esercizi, Roma, 2018

Strategie di pricing. Come migliorare la redditività aziendale, Hoepli, H. Simon e D. Zatta, 2006

Surgelati senza segreti, Istituto Italiano Alimenti Surgelati, Roma, 2016

Sitografia

<https://www.adiitalia.org>

<https://www.eur-lex.europa.eu>

<https://www.findus.it/>

<https://www.fipe.it>

<https://www.foodweb.it>

<https://www.frosta.it>

<https://www.gazzettaufficiale.it>

<https://www.gdonews.it>

<https://www.ilfattoalimentare.it>

<https://www.ilrestodelcarlino.it>

<https://www.iriworldwide.com>

<https://www.istitutosurgelati.it>

<https://www.italianfoodtoday.it>

<https://www.lenovys.com>

<https://www.logisticaefficiente.it>

<https://www.onit.it>

<https://www.orogel.it>

<https://www.orogelfresco.it>

<https://www.qlik.com>

<https://www.quotidiano.net>

<https://www.repubblica.it>

<https://www.sapere.it>

<https://www.sicural.it>

<https://www.tecnologiaeambiente.com>

<https://www.treccani.it>

<https://www.vitroplant.it>

Allegati

Documento 1 Questionario

Questionario sul consumo dei prodotti surgelati

Sono un ragazzo iscritto al corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Torino.

Nell'ambito della stesura dell'elaborato finale di tesi, sto effettuando alcune indagini sul settore dei prodotti surgelati.

Avrei bisogno del tuo contributo (pochi minuti) per la compilazione del seguente questionario, sarebbe davvero prezioso per il mio lavoro.

Ti ringrazio anticipatamente per il tempo dedicato!

*Campo obbligatorio

Informazioni generali

1. **Sesso ***

Contrassegna solo un ovale.

Uomo

Donna

2. **Età ***

3. **Attualmente sei ***

Contrassegna solo un ovale.

Studente

Lavoratore o in cerca di occupazione

Pensionato

4. **Vivi ***

Contrassegna solo un ovale.

Da solo

Con familiari o partner

Con altri studenti o lavoratori

Abitudini alimentari

5. **Quanto spesso fai la spesa? ***

Contrassegna solo un ovale.

Più di una volta a settimana

Una volta a settimana

Meno di una volta a settimana

Mai (se ne occupano altri per me)

6. Quanto spesso cucini? *

Contrassegna solo un ovale.

- Quasi tutti i giorni
- Qualche volta a settimana
- Meno di una volta a settimana
- Mai (se ne occupano altri per me)

7. Quando consumi i pasti a casa? *

Contrassegna solo un ovale.

- Mangiamo tutti le stesse cose
- Ognuno mangia cose diverse in base alle proprie esigenze (diete, gusti, orari, ecc.)

8. Quanto spesso mangi fuori casa? (ristorante, mensa, bar, ecc.) *

Contrassegna solo un ovale.

- Quasi tutti i giorni
- Qualche volta a settimana
- Meno di una volta a settimana
- Mai

9. Che regime alimentare segui? *

Contrassegna solo un ovale.

- Mangio quello che capita
- Cerco di seguire un'alimentazione varia ed equilibrata
- Seguo la dieta vegetariana o vegana
- Seguo una dieta ad hoc per motivi di salute
- Altro: _____

Prodotti surgelati

10. Con quale frequenza consumi i prodotti surgelati? *

Contrassegna solo un ovale.

- Quasi tutti i giorni
- Qualche volta a settimana
- Meno di una volta a settimana
- Mai

11. Attribuisce le importanze agli elementi che ti spingono ad acquistare e consumare i prodotti surgelati rispetto ai pari prodotti freschi *

Contrassegna solo un ovale per riga.


	1	2	3	4	5
Maggior grado di igiene e sicurezza alimentare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Livello di trasparenza più elevato su informazioni e tracciabilità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varietà di scelta più ampia e individualizzazione della dieta con ricette specifiche per diverse esigenze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superamento del concetto di stagionalità della materia prima (disponibilità per tutto l'anno)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riduzione dei tempi di preparazione degli ingredienti (già lavati, tagliati, sbucciati, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sostituzione della preparazione di piatti elaborati (con ricette già pronte e precotte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilità di consumare solo le quantità desiderate e conservare il resto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempi di conservazione più lunghi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maggior apporto nutrizionale (nb. rispetto a prodotti freschi conservati per diversi giorni)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sapore identico o migliore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risparmio economico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. In definitiva, cosa ti spinge maggiormente ad acquistare e consumare un prodotto surgelato? *

13. Quali sono, invece, i motivi che ti scoraggiano maggiormente dall'acquistare e consumare un prodotto surgelato? *

Grazie per aver compilato il questionario!

Documento 2 Modello di proposta commerciale

		VALUTAZIONE FORNITURA PRODOTTI					Mod. XX/XX/XX Rev. 0 Pag. 1 di 1	
PARTE RISERVATA AL COMMERCIALE								
COMMERCIALE DI RIFERIMENTO: * KR * 001 * 001 * 001 * 001								
CLIENTE: (codice) (nome) * AAAA * 12345 (Pesa)								
CANALE: * GPO * 1234567 * 1234567								
MARCHIO DIVENTATO: * 000000 * 000000 * 000000								
CODICE FAMIGLIA DI VENDITA: * 000000								
CODICE MERCATO DI RIFERIMENTO: * 000000								
#	CHECK LIST	PRODOTTO 1)	PRODOTTO 2)	PRODOTTO 3)	PRODOTTO 4)	PRODOTTO 5)		
1	CODICE PRODOTTO (indicare "NEW" se nuovo codice)							
2	NOME PRODOTTO							
3	GRAMMATURA CONFEZIONE							
4	FORMATO							
5	VOLUMI ATTEI (a non misure produttive)	KG						
		CONFEZIONI						
6	VOLUMI MINIMI DI STAMPA	KG						
		CONFEZIONI						
7	VOLUMI MINIMI DI CONFEZIONAMENTO	KG						
		CONFEZIONI						
8	PREZZI FINALISSIMI	€/KG						
		€/CONFEZIONE						
9	PROVVIGIONI INTERMEDIARI							
10	COSTI DI IMPIANTO							
11	QUALITÀ (indicare "standard Orogel" se non indicato diversamente)							
12	ORIGINE GEOGRAFICA MATERIE PRIME (indicare non vincente se non presente)							
13	PERIODO DISPONIBILITÀ AL CARICO							
14	CLAUSOLE DISPONIBILITÀ (indicare se "a tutto campagna" o "a tutto venduto")							
15	TIPOLOGIA PACK	PRIMARIO (indicare "microondeabile" se previsto)						
		SECONDAARIO						
		TERTIARIO (indicare "floor loaded" se non applicato)						
16	RESA MORGIE (EWI, FOR, DDP, ecc.)							
17	PEDANE, BIRG E PALLETIZZAZIONE (indicare se "a rendere" o "a perdere")							
18	ESIGENZE LOGISTICHE (se diverse da standard Orogel: altezza e peso max. pedana, tipologie pallet, palette in massa, etichette dedicate, ecc.)							
19	ANALISI MICROBIOLOGICHE (se diverse da standard Orogel)							
20	CERTIFICAZIONI							
21	PERIODO VALIDITÀ OFFERTA							
22	NOTE							
Data: _____ Firma: _____								
Autenticazione presso ufficio R&D								

