



Il costo nascosto dei conflitti: cosa significa per il settore agroalimentare

La maggior parte dei team di approvvigionamento tiene d'occhio gli indici delle materie prime. Pochissimi prestano attenzione ai fertilizzanti. È proprio qui che spesso si commette l'errore.

Per molti produttori alimentari, distributori e operatori del settore della ristorazione, i fertilizzanti possono sembrare un anello della catena troppo a monte per giustificare una preoccupazione. Sono più vicini all'azienda agricola che allo stabilimento. Più vicini al campo che alla riunione finanziaria. Più vicini al coltivatore che al menu del ristorante.

Ma nel settore agroalimentare, la pressione raramente rimane dove ha origine e un ritardo nella fornitura di fertilizzanti non riguarda solo gli agricoltori. Secondo la FAO, le interruzioni nello Stretto di Hormuz stanno creando shock interconnessi nei sistemi energetici, dei fertilizzanti e agroalimentari.

Come ha affermato Gregory Brown, consulente di ERA Group: “I prezzi dei fertilizzanti non influenzano solo i cereali. Si ripercuotono su tutto il settore. Il mais e la soia influenzano il bestiame. Il bestiame influisce sui prezzi della carne. Si tratta di un effetto a cascata che attraversa l'intera catena di approvvigionamento alimentare”.

Il conflitto con l'Iran può sembrare, a prima vista, una questione geopolitica. Importante e preoccupante, ma forse lontana dalle decisioni quotidiane di approvvigionamento. Per i leader del settore agroalimentare, potrebbe essere più immediato di quanto sembri. Non perché qualcuno possa prevedere esattamente cosa accadrà in seguito, ma perché i mercati alimentari spesso si muovono prima che l'impatto diventi evidente.





Il punto cieco dei fertilizzanti

Nel settore agroalimentare, la pressione sui costi raramente si manifesta in modo chiaro.

- **Un distributore potrebbe percepirla attraverso problemi di disponibilità.**
- **Una catena di ristoranti potrebbe avvertirla quando i costi delle proteine, dei prodotti da forno, dei latticini o dei piatti pronti iniziano a incidere sull'economia del menu.**
- **Un team di approvvigionamento potrebbe notarla quando scade la copertura contrattuale, ma il mercato si è già mosso.**

La pressione può sembrare improvvisa, ma spesso è iniziata molto prima. Il fertilizzante è uno di quei segnali precoci. Non è sempre la prima voce in un dashboard di approvvigionamento. I team si concentrano naturalmente sulle categorie che acquistano direttamente, come ingredienti, oli, proteine, imballaggi, trasporto, energia, manodopera e servizi.

Ma i fertilizzanti contribuiscono a determinare ciò che il mercato avrà a disposizione per l'acquisto in primo luogo.

Influenzano le decisioni di semina, le prestazioni delle colture, la fiducia degli agricoltori e la resa. E poiché i fertilizzanti sono legati all'energia, alle spedizioni e alle rotte di approvvigionamento globali, anche un'interruzione limitata può avere importanza se si verifica nel momento sbagliato.

In alcune categorie, un ritardo può essere recuperato in seguito. In agricoltura, la stagione non aspetta.

Perché la tempistica è fondamentale

Il concime non è qualcosa che gli agricoltori possono semplicemente rimandare e applicare quando le condizioni migliorano.

Nel calendario agricolo ci sono periodi in cui è necessario prendere delle decisioni. I fattori di produzione devono essere reperiti, trasportati, pagati e applicati. Se i tempi non vengono rispettati, l'impatto potenziale sul raccolto potrebbe essere già determinato.

Ecco perché il problema non è solo se il fertilizzante diventi indisponibile. Il problema è se l'incertezza si manifesti nel momento sbagliato.

- ✓ Un ritardo nella spedizione.
- ✓ Una carenza a breve termine.
- ✓ Un improvviso aumento dei costi energetici.
- ✓ Un aumento dei costi di trasporto.
- ✓ Un fornitore che diventa più cauto.

Questo è ciò che i team di approvvigionamento

possono trascurare. I preventivi dei fornitori potrebbero non variare questa settimana, ma se il raccolto è già stato compromesso, la pressione può emergere in seguito con molto meno margine di manovra.

Le proiezioni della FAO suggeriscono che i prezzi globali dei fertilizzanti potrebbero essere in media più alti del 15-20% nella prima metà del 2026 se la crisi dovesse persistere.

Tony Davies, consulente di ERA, ha illustrato la realtà commerciale con un esempio lampante tratto da un precedente shock di mercato: *“Ricordo di aver letto la storia di un agricoltore che vendette il suo fertilizzante perché valeva più del raccolto che avrebbe ottenuto. Questo dimostra quanto velocemente la situazione economica possa ribaltarsi.”*

Quando i costi dei fattori di produzione subiscono forti oscillazioni, le decisioni prese sul campo possono ridefinire il mercato mesi dopo.



Perché le tensioni in Medio Oriente sono importanti

Una quota significativa del commercio mondiale di fertilizzanti dipende dallo Stretto di Hormuz, con i prodotti azotati come l'urea e l'ammoniaca particolarmente sensibili alle turbolenze nella regione del Golfo. L'IFPRI ha stimato che nel 2024 fino al 30% del commercio mondiale di fertilizzanti transiterà attraverso lo Stretto di Hormuz.

Ciò non significa che le aziende agroalimentari debbano ipotizzare lo scenario peggiore. Il punto più concreto è che “non serve un collasso totale delle catene di approvvigionamento per creare conseguenze commerciali. Basta solo un po' di attrito”.

In un altro settore, la situazione potrebbe essere gestibile, ma nel caso dei fertilizzanti, i tempi stringono. Un ritardo nella fornitura non è solo scomodo: può compromettere il raccolto. Una volta che quella finestra temporale è passata, il mercato non può semplicemente

tornare indietro. Ecco perché il rischio non è solo geopolitico, ma anche operativo. Una vez que pasa esa ventana, el mercado no puede simplemente retroceder. Por eso el riesgo no es solo geopolítico, sino operativo.

Per i leader, la domanda giusta non è: «Riusciamo a prevedere cosa succederà dopo?»

Ma: *«In che modo la nostra attività sarebbe esposta se la pressione a monte arrivasse più tardi del previsto, ma più velocemente di quanto riusciamo a reagire?» responder?»*



L'effetto a catena

Il rischio legato ai fertilizzanti non si limita all'azienda agricola, ma si propaga lungo tutta la filiera. È qui che la questione diventa rilevante per una cerchia di imprese molto più ampia rispetto ai soli agricoltori.

1. L'incertezza sui fertilizzanti modifica il comportamento degli agricoltori

Quando i fertilizzanti diventano più costosi, subiscono ritardi o sono incerti, gli agricoltori prendono decisioni rapide. Potrebbero usarne meno, cambiare ciò che coltivano, abbandonare le colture ad alto impiego di input o ridurre la loro esposizione al rischio.

2. Le rese inferiori restringono i bilanci delle colture

Se le rese sono inferiori alle aspettative, i mercati dei cereali e dei semi oleosi possono diventare più tesi. Mais, soia, grano e altre colture chiave potrebbero essere tutte interessate a seconda della regione, dell'intensità degli input e delle scelte di semina.

È qui che la questione inizia a interessare da vicino i produttori alimentari. Il rischio originario può essere stato il fertilizzante, ma l'impatto sul business può manifestarsi attraverso la disponibilità degli ingredienti, i prezzi dei fornitori, la flessibilità dei contratti o l'allocazione delle forniture.

3. Mais e soia influenzano l'economia del bestiame

Mais e soia non sono solo ingredienti. Sono anche mangimi. Quando i costi dei mangimi aumentano, l'economia del bestiame cambia, il che può influenzare i mercati della carne, del pollame, dei latticini e delle uova. La pressione potrebbe impiegare del tempo a propagarsi, ma alla fine potrebbe manifestarsi nelle trattative con i fornitori e nei prezzi dei prodotti. Per le aziende che acquistano proteine, latticini o alimenti trasformati, le perturbazioni a monte nel settore dei fertilizzanti possono diventare un problema molto concreto per i margini.

4. I produttori alimentari perdono flessibilità

Per i produttori alimentari, l'impatto può manifestarsi in diversi modi. I fornitori potrebbero ridurre i tempi di offerta e, allo stesso tempo, le opzioni di sostituzione potrebbero diventare più costose.

Quando i mercati si restringono, i team di approvvigionamento spesso perdono il tempo e la flessibilità necessari per prendere decisioni migliori.

5. Preoccupazioni nel settore della ristorazione

Per ristoranti, gruppi alberghieri e operatori della ristorazione, il problema dei fertilizzanti può sembrare un problema che riguarda qualcun altro. Ma l'impatto può arrivare attraverso i distributori, i fornitori di proteine, i fornitori di latticini, i fornitori di prodotti da forno, i mercati di prodotti freschi e i fornitori di cibi pronti.

Gregory Brown ha aggiunto: **"Se sei un ristoratore, i fertilizzanti sembrano qualcosa che accade là fuori da qualche parte. Ma ti colpiscono quando i tuoi distributori alimentari tornano con prezzi più alti. A quel punto influiscono sul tuo menu, sui tuoi margini e sull'esperienza dei tuoi clienti."**



Le difficoltà dei team di approvvigionamento

La sfida con questo tipo di rischio è che spesso diventa visibile troppo tardi. Quando i prezzi cambiano, le condizioni dei fornitori si inaspriscono o la disponibilità cambia, le opzioni potrebbero essere già limitate. Ecco perché la cost intelligence è importante.

Non perché preveda ogni singolo movimento del mercato, ma perché aiuta i dirigenti a individuare le vulnerabilità in anticipo e ad agire con maggiore sicurezza. Aiuta a rispondere alle domande che contano:

- ✓ Dove siamo esposti?
- ✓ Quali ingredienti sono collegati?
- ✓ Quali fornitori sono vulnerabili?
- ✓ Di quanta copertura disponiamo?
- ✓ Dove abbiamo ancora margine di manovra?
- ✓ Su quali ipotesi ci stiamo basando?

Queste sono le domande che vale la pena porsi prima che la pressione raggiunga il conto economico.

Ma il rischio reale non è sempre limitato alla categoria in cui ha inizio la perturbazione. Nel settore agroalimentare, un punto di pressione può creare un effetto a catena a valle, interessando più fornitori, categorie di costo e decisioni operative prima che se ne comprenda appieno l'impatto.

Come ha affermato Tony Davies: **"Quando arrivano all'ottavo punto di contatto, capiscono che non si tratta solo di ingredienti. Si tratta di trasporto. Si tratta di imballaggio. Si tratta dell'intero percorso."**

Questo è esattamente il punto in cui ERA Group può dare il proprio contributo.



In che modo ERA Group può aiutare

ERA Group aiuta le aziende agroalimentari a guardare oltre la linea di costo più evidente. Collaboriamo con le organizzazioni per mettere insieme il quadro completo. Aiutiamo le aziende a rivedere gli accordi con i fornitori, a confrontare i prezzi, a valutare l'esposizione per categoria, a mettere in discussione i presupposti e a identificare le opportunità per proteggere i margini.

Nel settore agroalimentare, ciò può significare esaminare:

- L'esposizione relativa a ingredienti e materie prime
- Le condizioni dei fornitori e le strutture contrattuali
- Trasporti e logistica
- Imballaggi
- Energia
- Strutture e servizi
- Categorie di costi legati alla manodopera
- Accordi di fornitura con distributori e operatori della ristorazione
- Decisioni relative alle scorte e alla copertura
- Resilienza dei fornitori e approvvigionamento alternativo

- Costi relativi a rifiuti, compostaggio e riciclaggio
- Altre spese generali quali IT, telecomunicazioni, divise e commissioni per l'elaborazione delle buste paga

Il valore non sta solo nell'individuare opportunità di risparmio. Sta nell'aiutare i team dirigenziali a comprendere dove potrebbero emergere pressioni in futuro, dove esiste ancora flessibilità e dove un intervento tempestivo potrebbe proteggere i margini in seguito.

Poiché nei mercati volatili, le migliori decisioni commerciali raramente vengono prese nel momento di massima pressione. Vengono prese prima che la pressione sia pienamente visibile.

State guardando abbastanza a monte per individuare la pressione prima che raggiunga i vostri preventivi?

para ver la presión antes de que llegue a tus presupuestos?





Contatta ERA Group

ERA Group può aiutarti a capire dove potrebbero emergere i prossimi rischi.

Collaboriamo con le organizzazioni del settore agroalimentare per analizzare l'esposizione al rischio, mettere in discussione le ipotesi sui fornitori, valutare le categorie di costo e individuare misure concrete per proteggere i margini prima che la pressione aumenti.

Se la tua attività dipende dalle catene di approvvigionamento di ingredienti, produzione alimentare, distribuzione, ospitalità o ristorazione, è ora il momento di chiedersi: dove siamo esposti? Dove abbiamo ancora delle opzioni? Cosa dovremmo fare prima che il mercato ci dica che è troppo tardi?

Contatta ERA Group per scoprire come possiamo aiutarti a stare un passo avanti.



Autori:

Tony Davies

tdavies@eragroup.com
+14163002025

Michael Plesha

mplesha@eragroup.com
+14088394917

Gregory Brown

gbrown@eragroup.com
+18585380462

Robert Balheim

rbalheim@eragroup.com
+421902965210

Christian Bang Holm-Søndergaard

csondergaard@eragroup.com

Stig Willassen

swillassen@eragroup.com
+4790859335

Keith B. Franzen

kfranzen@eragroup.com
+13128460999

Lindsey Hu

lhu@eragroup.com
+13474469522

Jonas Scherp

jscherp@eragroup.com
+46735003438