

Sviluppo di politiche e strumenti a supporto della vendita diretta di prodotti agroalimentari



Aprile 2011

Realizzazione a cura di ISMEA

Responsabile della ricerca: Egidio Sardo

Coordinamento e progettazione: Fabio Del Bravo

Gruppo di lavoro: Fabio Del Bravo, Giuseppe Liso, Ainoa Doughty, Ilaria Mazzoli, Flaminia Ventura, Pierluigi Barone, Marta Cardinali, Daniele Colamonico, Francesco Diotallevi, Filippo Petrecca, Roberta Rava, Giovanni Caucci e Alberto Bernardini.



ISMEA – Area Mercati

Via G. M. Lancisi, 29 – 00161 ROMA

Lavoro realizzato con il finanziamento del MiPAAF

Sommario

1. OBIETTIVI DELLO STUDIO	3
2. EXECUTIVE SUMMARY	7
2.1 Le analisi svolte.....	7
2.2 Le principali evidenze	7
2.2.1 <i>Le potenzialità del canale</i>	7
2.2.2 <i>Le criticità</i>	8
2.2.3 <i>Gli aspetti informatici e la vendita online</i>	9
2.2.4 <i>Gli aspetti organizzativi e la sostenibilità</i>	10
2.3 Il ruolo delle istituzioni	11
3. INQUADRAMENTO DEL FENOMENO DELLA VENDITA DIRETTA	14
3.1 Il grado di penetrazione della vendita diretta	14
3.2 Le principali filiere	15
3.3 Le principali modalità di vendita diretta.....	16
3.4 Le principali modalità di vendita diretta all'estero.....	17
3.4.1 <i>I Farmer's market</i>	18
3.4.2 <i>Le esperienze "Buy Local"</i>	21
3.4.3 <i>I Community shops</i>	23
3.4.4 <i>Punti vendita aziendali dislocati</i>	25
4. I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO.....	28
4.1 Punti di forza e debolezza del modello di vendita diretta.....	29
4.2 Il punto di vista dei produttori.....	32
5. IL MARKETING MIX.....	35
5.1 Prodotto e gamma.....	35
5.2 L'esperienza di acquisto	36
5.3 La politica di prezzo	38
5.4 La formula di vendita.....	39
5.5 Branding e garanzie	41
5.6 Sistemi esteri di garanzia e certificazione.....	43
6. IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE DEL MARKETING MIX.....	51
6.1 Il ruolo dei soggetti imprenditoriali	51
6.2 La necessità di collaborazioni interaziendali strutturate.....	52
6.3 Possibili modelli organizzativi	53
6.4 Modelli operativi di collaborazione interaziendale	56
7. LA VENDITA DIRETTA ONLINE	59
7.1 Tipologie di vendita diretta tramite internet.....	59
7.2 Siti internet e modalità ottimali di gestione e progettazione.....	60
7.3 Modelli <i>on going</i> di vendita e assistenza diretta on line	61
8. LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E SOCIALE.....	62
8.1 Sostenibilità economica per il singolo punto vendita.....	63
8.2 Sostenibilità economica per una rete di punti vendita.....	64
8.3 Sostenibilità sociale nei modelli operativi esteri	65
9. POSSIBILI POLITICHE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DELLA VENDITA DIRETTA.....	72

9.1	Fonti di economie di scala a livello nazionale.....	72
9.1.1	<i>Progettazione di modelli organizzativi, contrattuali, fiscali</i>	72
9.1.2	<i>Sportello assistenza</i>	73
9.1.3	<i>Eventuale marchio di garanzia e sistema di controllo</i>	74
9.1.4	<i>Comunicazione</i>	75
9.1.5	<i>Sistemi informativi sull'offerta di prodotto</i>	76
9.2	Economie di scala a livello locale.....	77
9.2.1	<i>Progettazione e fornitura di servizi logistici: investimenti materiali e immateriali</i>	77

1. OBIETTIVI DELLO STUDIO

In questo momento l'agricoltura di buona parte dei paesi economicamente più avanzati si trova coinvolta in un processo riorganizzativo, dalla quale escono ridisegnate non solo le pratiche agricole, ma il ruolo delle attività agricole all'interno della società, le dimensioni e le caratteristiche settoriali e la figura e le aspettative dell'imprenditore agricolo e della società nei suoi confronti.

Al di là dei differenti percorsi più o meno innovativi intrapresi, l'elemento tutt'oggi unificante di questi è rappresentato dalla necessità di individuare un paradigma di agricoltura sostenibile in termini sia economici sia ambientali che riesca a ricomporre in un *unicum* l'apparente dicotomia tra produzione agricola e produzione di esternalità o, come sta entrando in uso chiamare quelle positive, di *public goods*.

Uno dei molteplici itinerari intrapresi dall'agricoltura di taluni Paesi per avvicinarsi al nuovo paradigma è rappresentato, pur nella vastità di gamma delle diverse opzioni in cui è declinabile, dalle cosiddette *filiera corte*, nell'ambito delle quali il passaggio dalla produzione al consumo è cadenzato da uno o, al massimo, due step e, comunque, si caratterizza per il contatto diretto tra il produttore (a volte produttore-trasformatore) ed il consumatore finale.

In Italia, come accade sovente, il fenomeno ha generato atteggiamenti e valutazioni estreme - in senso sia positivo sia negativo - che hanno spesso ostacolato una valutazione serena da parte degli amministratori e altresì ingenerato possibili confusioni nel consumatore finale. Probabilmente, superata la fase di *innesco* del processo, sarebbe auspicabile abbandonare posizioni dogmatiche sull'argomento - che, da un lato giudicano la filiera corta come la soluzione di tutte le problematiche inerenti il settore agricolo e, dall'altro, come un insignificante processo senza alcun impatto reale sulla parte preponderante dell'agricoltura - in favore di un approccio laico alla questione, favorendo così, ove ne esistano le condizioni, la strutturazione del fenomeno.

Un fenomeno questo, peraltro, non confinabile assolutamente al territorio nazionale e, che, vede pienamente coinvolte le agricolture di paesi come Regno Unito, Francia, Germania, Austria e USA, tanto per citare alcuni di *player* principali, che in taluni casi hanno accompagnato il processo di strutturazione delle filiere corte adottando un *framework* organizzativo e normativo e che, ove adottato in Italia, determinerebbe osservazioni sulle possibili interferenze sul regolare svolgimento del mercato e della relativa concorrenza. È interessante notare come, in questi casi, anche nei Paesi a più spiccata caratterizzazione liberista dell'economia come Regno Unito ed USA, gli orientamenti politici si sono rivelati più *robusti* delle possibili osservazioni dal punto di vista della teoria economica.

Al netto della generica rispondenza di tutte le modalità di realizzazione della filiera corta con il paradigma di agricoltura verso cui ci si sta muovendo, vale la pena sottolineare alcuni aspetti specifici, più o meno manifesti, con i quali esse appaiono pienamente coerenti:

- La necessità di garantire fonti supplementari di reddito agli agricoltori, senza che questo determini impatti negativi sulla capacità di spesa delle famiglie acquirenti.
- L'avvicinamento del consumatore al mondo agricolo con conseguente rivalutazione del ruolo, non solo produttivo, di quest'ultimo – e dell'agricoltura in generale – nella società.
- Le preoccupazioni inerenti l'alimentazione umana crescenti nelle società avanzate, in considerazioni delle rilevanti implicazioni di questa con aspetti di tipo salutistico. Al riguardo, l'avvicinamento tra consumatore e produttore, garantito dalle filiere corte, pare rispondere in maniera efficace, da un lato, all'esigenza di garantire accesso a prodotti freschi, di qualità elevata, meno elaborati e raffinati di quelli consumati in eccesso nella grande parte delle famiglie italiane e, dall'altro, di fare questo senza incidere sulla spesa complessiva destinata dalla famiglia ai consumi alimentari, già in contrazione a causa della crisi in atto.
- Oltre al citato effetto di maggiore interazione sociale, l'attivazione delle filiere corte è sovente in grado di generare la rivitalizzazione delle economie locali, con tutto ciò che questo comporta in termini sociali, ambientali ed economici.
- La pratica realizzazione della filiera corta, se comporta l'organizzazione di aree di vendita nei centri abitati (p.es. *farmers market*) può aiutare la rivitalizzazione delle stesse dal punto di vista sociale.
- L'adesione dei produttori agricoli a modelli corti di filiera è altresì pienamente coerente con il progetto di avvicinamento dell'agricoltura al mercato che ha preso il via nel 1992 con la riforma Mac Sharry della PAC ed è stato ampiamente ribadito nelle successive riforme. In questo senso, non è inutile rammentare che tra le traiettorie individuate dalla Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo "La PAC verso il 2020" da cui si è attivato il dibattito per la PAC post 2013, emerge un esplicito riferimento alla necessità di *"sfruttare nuove opportunità di sviluppo locale, quali canali di distribuzione alternativi, che permettano di valorizzare le risorse locali. Un altro elemento importante è rappresentato dal sostegno destinato a promuovere le vendite dirette e i mercati locali"*.

- A livello nazionale, non si può evitare di sottolineare come le filiere corte si adattino perfettamente alle peculiarità strutturali dell'agricoltura italiana costituita prevalentemente da piccole imprese, senza peraltro discriminare le imprese più grandi ed organizzate eventualmente interessate ad intraprendere il medesimo percorso.
- Allo stesso modo, la filiera corta rappresenta una delle modalità più efficaci per valorizzare appieno la ricchezza di prodotti tipici del territorio e le peculiarità di quest'ultimo.
- La valorizzazione delle produzioni locali su cui si fonda la filiera corta, può rappresentare un valido contributo al percorso politico su cui si è attivata una riflessione politica, che vorrebbe accrescere il ruolo dell'agricoltura nella riduzione delle emissioni di gas serra. Esiste ormai un'affidabile bibliografia che individua il settore agricolo come uno di quelli in grado di fornire le opzioni di abbattimento di CO2 al minor costo per unità di tonnellata di CO2 ridotta.

Fino ad oggi, i dati, disponibili seppure *parziali ed incompleti*, testimoniano uno sviluppo tumultuoso delle differenti forme di vendita diretta. Peraltro, la perdurante crisi che investe il settore agricolo italiano da lungo tempo, ha alimentato tra gli imprenditori agricoli l'idea, spesso acritica, che questa sia una delle poche opportunità per smarcarsi dalla crisi in atto.

Il processo di crescita, fino ad oggi, è stato caratterizzato da estemporaneità ed improvvisazione, come normalmente avviene nella realizzazione di fenomeni che nascono prevalentemente dal basso. Oggi, tuttavia, cominciano ad emergere alcuni segnali che rischiano di minarne la futura affermazione con il rischio di relegarla ad una posizione di marginale nicchia, quali:

- 1) l'incapacità di raggiungere dimensioni economicamente tali da farlo assurgere a segmento degno di reale attenzione politica;
- 2) l'improvvisazione organizzativa da parte degli agricoltori, chiamati a svolgere nuove attività che richiedono competenze imprenditoriali non frequentemente sperimentate o ancor meno innate;
- 3) la mancanza di un disegno normativo condiviso che, da un lato garantisca agli agricoltori le medesime, facili opportunità e dall'altro offra ai consumatori, le stesse tutele.

In definitiva, si può evidenziare che, ritenendo conclusa la normale e sana fase di *sviluppo esplorativo* del nuovo possibile percorso imprenditoriale, potrebbe essere decisivo, ove ciò venisse individuato come esigenza e priorità politica, dare avvio ad una seconda fase volta all'*affermazione e al consolidamento* del percorso intrapreso fino ad oggi.

Per fare ciò, è necessario avviare un cammino che favorisca l'evoluzione del settore attraverso più binari:

- 1) l'analisi e eventuale miglioramento del contesto normativo che preveda sostanziale coerenza e complementarità tra la normativa nazionale e quella locale;
- 2) l'individuazione di un *framework* organizzativo che attivi sinergie operative tra le Amministrazioni centrale e locali, che sia in grado di supportare il processo di trasformazione valorizzando quanto di buono è stato fatto fino ad oggi, eventualmente favorendo l'ampliamento del raggio d'azione dell'attuazione delle filiere corte anche ad aspetti come quello etico e sociale;
- 3) la messa a disposizione di strumenti in grado, da un lato, di fornire elementi ai decisori politici delle Amministrazioni centrali e locali per meglio orientare le proprie azioni e, dall'altro lato, di supportare dal punto di vista operativo tutte le entità implicate nello sviluppo delle filiere corte.

Per tutto quanto sopra, l'intervento e il sostegno pubblico alle formule di vendita diretta trova ragione d'essere. E' evidente, altresì, come la massima efficienza ed efficacia delle iniziative istituzionali di supporto alla vendita diretta possa essere raggiunta fondando tali iniziative su una disamina delle esigenze più rilevanti di questo "canale alternativo", che, com'è naturale aspettarsi, date le caratteristiche strutturali dell'agricoltura italiana, sono prevalentemente focalizzate sulla necessità di superamento dei limiti posti dalla frammentazione dell'offerta (acquisizione di competenze gestionali ed operative, accesso ad investimenti relativi al marketing e alla logistica, raggiungimento di massa critica operativa, ...).

Il presente documento, collocandosi al di sopra del dibattito in corso, ha voluto affrontare con indagini ed analisi specificatamente condotte lo stato dell'arte sotto diversi punti di vista e, sintetizzandone i risultati, trarne le principali implicazioni in termini di possibili politiche di sostegno al fine di supportare l'Amministrazione Pubblica nella individuazione di traiettorie evolutive di un ambito che, pur interessando una quota ridotta degli operatori, presenta comunque rilevanti implicazioni a livello territoriale, sociale ed economico.

2. EXECUTIVE SUMMARY

2.1 Le analisi svolte

ISMEA ha condotto una serie di analisi finalizzate ad evidenziare lo stato della vendita diretta in Italia e a trarre spunti per una sua possibile evoluzione.

In particolare ha effettuato:

- uno studio strutturale del fenomeno in Italia (su entità, modalità, caratteristiche, aspetti normativi ed organizzativi, politiche di *marketing*, fattori critici di successo ed elementi di debolezza), sia mediante analisi *desk*, sia mediante interviste sul campo;
- un'analisi di dettaglio di alcuni casi di studio concreti, volta a valutare gli aspetti di sostenibilità economica di un singolo punto vendita e/o di una rete di esercizi;
- un'indagine sul consumatore (3 focus group e interviste CAWI + CATI¹ per un totale di 2010 casi, più focus CAWI, di altri 400 casi ciascuna, sulle città di Roma e Milano), per volta a rilevare il vissuto del fenomeno della vendita diretta e le principali esigenze al riguardo (gamma di prodotti, localizzazione ed accessibilità, prezzo, ecc.);
- una disamina del fenomeno della vendita diretta in altri Paesi UE ed Extra-UE, con l'evidenziazione di modelli "di eccellenza" a livello organizzativo, gestionale e logistico;
- una disamina sulla migliore strutturazione informatica per la vendita diretta tramite internet.

2.2 Le principali evidenze

2.2.1 Le potenzialità del canale

L'acquisto diretto dal produttore può essere considerato una tipologia di canale (per il rapporto tra consumatore e agricoltura, per il ruolo di protagonista del produttore agricolo, per i vantaggi della filiera corta, dell'italianità del prodotto e delle garanzie

¹ CAWI: Computer Assisted Web Interview; CATI: Computer Assisted Telephone Interview.

rispetto all'origine) che si esprime attraverso differenti modalità a seconda delle preferenze del consumatore e degli orientamenti e possibilità dei produttori.

Va sottolineato come, in base alle indagini condotte, risultino percentualmente pochi i consumatori italiani che rifiutano il canale "acquisto diretto" a priori: **la mancata esperienza di acquisto di alimentari dall'agricoltore deriva soprattutto da scarsità di opportunità o comodità.**

Ciò rende importante lo **sviluppo capillare dei vari formati di vendita diretta**: da quelli dedicati ai "puristi" della visita in azienda agricola a quelli incorporanti servizio, quindi più pratici per il consumatore ma più complessi da gestire per gli agricoltori, che fanno confluire in un punto vendita accessibile una serie di prodotti agricoli, locali e a "km zero".

Il consumatore si aspetta, dai prodotti a filiera corta, maggiore freschezza, qualità organolettica, origine certa, un'esperienza d'acquisto gratificante ed un prezzo contenuto. Le attese del produttore agricolo s'incentrano, oltre che sul recupero di marginalità, anche su gratificazioni personali legate alla propria libera imprenditorialità, alla opportunità di sottrarsi agli attuali meccanismi standardizzanti del mercato (es. ottimi prodotti rifiutati se leggermente imperfetti), alla propria visibilità e al rapporto diretto con il consumatore.

Da questo punto di vista gli **esempi esteri evidenziano come i casi di successo molto positivi per i produttori e i consumatori, hanno avuto ricadute vantaggiose anche per il tessuto sociale e le istituzioni locali.**

2.2.2 Le criticità

I presupposti per lo sviluppo del canale di vendita diretta in Italia sono relativi al superamento di alcune criticità di base che riguardano l'attuale condizione del produttore e del consumatore.

In particolare, **per i produttori** sarebbe importante facilitare o sostenere l'acquisizione del ruolo imprenditoriale che essi si apprestano a rivestire.

Elementi chiave, emersi anche dalle numerose interviste condotte presso produttori italiani coinvolti o interessati alla vendita diretta, infatti, sono costituiti da:

- il grado di motivazione dell'imprenditore, dettato soprattutto dalla relativa facilità/serenità con cui può entrare e rimanere nel canale e dalla possibilità di trarne il massimo beneficio (con la minima difficoltà)

- dalla possibilità di aggregazione tra soggetti al fine di conseguire una massa critica di prodotto, un assortimento accattivante per il consumatore, una pressione non eccessiva sulle risorse dell'azienda agricola, modelli di *business adeguati*, una gestione efficiente e quindi non eccessivamente onerosa della fase logistica;
- dalla capacità di **dotarsi di una buona organizzazione gestionale**;
- dalla possibilità di effettuare investimenti sulla propria immagine e sui propri **valori etico-ambientali**
- dall'accesso all'informazione/formazione che supporti la gestione degli start-up e la formulazione oltre che la gestione delle strategie di mercato, nonché lo sviluppo delle competenze imprenditoriali necessarie soprattutto nelle giovani generazioni;

Al riguardo Lo studio dei mercati esteri nei quali il canale della vendita diretta si è sviluppato da più tempo non offre solo modelli di crescita, ma anche importanti *caveat*.

Ad esempio, particolarmente rilevante è risultato l'elemento delle garanzie (per la valorizzazione delle iniziative, e per la prevenzione di seri rischi d'immagine legati a comportamenti scorretti): l'analisi dei casi esteri evidenzia infatti numerosi esempi di **efficace offerta di garanzie al consumatore, collegate a brand locali, o a brand ombrello nazionali declinati a livello locale**, che sono riusciti, anche con il deciso supporto delle istituzioni, a conquistare stabilmente e diffusamente la fiducia/l'interesse del consumatore.

Per i consumatori, dalle analisi condotte, emerge come cruciale l'aspetto dell'informazione: l'informazione necessaria a rendere autonoma e non condizionata da "mode" temporanee la scelta di una determinata formula di vendita e l'informazione volta a rendere agevole e consapevole il consumo di prodotti contenenti i caratteri della territorialità;

2.2.3 Gli aspetti informatici e la vendita online

Proprio sul piano della gestione dell'informazione, un contributo di assoluta rilevanza può essere fornito dalle potenzialità dell'informatica.

A livello istituzionale, è auspicabile la creazione di un portale "ufficiale" con funzionalità operative ed informative e dunque con una struttura:

- **"verticale"**, per incrociare domanda ed offerta; segnalare al consumatore la disponibilità e le diverse formule di vendita a livello territoriale ;

- “orizzontale”, per favorire le interrelazioni e gli scambi tra produttori a garanzia della disponibilità dei prodotti per il consumatore, trasmettere esperienze e modelli operativi o strategici, creare sezioni informative di base per l’agricoltore su regole, opportunità di finanziamenti, modulistica, guida ai servizi territoriali per la vendita diretta eventuali sportelli.

Tale portale dovrebbe prevedere anche la sezione per la vendita online verso la quale i consumatori con scarsa disponibilità di tempo o inclini allo shopping in “campagna”, propendono con un evidente interesse, come accade ormai normalmente in molte realtà estere .

2.2.4 Gli aspetti organizzativi e la sostenibilità

Nel momento in cui la vendita diretta esce dall’estemporaneità e comincia ad esprimersi in punti vendita strutturati, l’ingresso nel canale si traduce, per il produttore, nell’implementazione di un nuovo progetto imprenditoriale, che comporta investimenti, costi, ed eventualmente, per le necessità stesse dell’attività imprenditoriale, il coinvolgimento formale con accordi di altri soggetti.

La gestione di un punto vendita implica, infatti, la pianificazione dell’ assortimento dei prodotti (sufficientemente ampio da soddisfare una significativa base di consumatori), la gestione della fase di vendita (con personale adatto, che non può sempre coincidere con i familiari già impegnati nella produzione agricola), la gestione delle politiche di approvvigionamento e della logistica, una sufficiente attività di comunicazione e marketing (compresa la politica di prezzo, strettamente collegata alla gestione dei costi e dei margini dei soggetti coinvolti).

Tali esigenze richiedono la **strutturazione di modelli associativi o societari** adeguati alle caratteristiche di ogni singola iniziativa e rendono cruciale lo **sviluppo di funzioni di assistenza concreta agli agricoltori nella fase di start-up**, nella selezione dei modelli contrattuali, nella formulazione delle politiche di *governance*, tale da rendere accessibili, e correttamente impostate fin dall’avvio, le nuove iniziative. Anche in questo caso, lo studio degli esempi già sviluppati all’estero, oltre che l’analisi dei casi di successo che si stanno sviluppando in Italia, può fornire spunti per l’individuazione di modelli particolarmente efficaci.

Una volta definito il modello di interazione societaria tra produttori, un altro tema da tenere presente è quello della sostenibilità economica del singolo punto vendita o di una rete di punti vendita.

Posto il vincolo di un prezzo al consumatore che, per la maggior parte dell’assortimento, deve risultare competitivo o allineato rispetto a quelli praticati dalla GDO, **occorre agire sul fronte dei costi e dell’efficienza per garantire all’agricoltore quella marginalità** che è *condicio sine qua non* perché abbia un senso affrontare l’impegno in una nuova iniziativa.

Non sempre l'agricoltore opera nella piena consapevolezza del proprio conto economico e della propria contabilità analitica. In questo caso occorre, invece, introdurre una competenza gestionale che consenta di monitorare l'andamento dell'attività, il conseguimento del fatturato obiettivo, il ruolo delle singole categorie merceologiche (ciascuna con il proprio tasso tipico di rotazione e la propria marginalità fisiologica) nella genesi del fatturato e della marginalità commerciale.

Vari esempi provenienti dagli Stati Uniti mostrano come sia rilevante nell'attuazione di canali di vendita diretta, anche l'aspetto della sostenibilità sociale: e cioè al relazione tra i punti vendita e la comunità locale, l'aspetto etico di questo tipo di commercializzazione, la relazione con programmi a favore di categorie sociali svantaggiate, l'attenzione all'ambiente (per quanto concerne l'uso di sostanze chimiche, dell'acqua, il riciclaggio di materiali, ecc.). Questo aspetto può costituire un importante elemento di affezione e fidelizzazione per il consumatore, oltre ad aprire la strada a politiche di sostegno istituzionale.

2.3 Il ruolo delle istituzioni

L'assistenza istituzionale al nuovo canale si può sviluppare a diversi livelli:

- a livello nazionale attraverso:
 - **la comunicazione "generale" al consumatore**, che motivi l'orientamento al consumo locale con elementi salutistici, etici, sociali, economici ed anche edonistici (ritorno alla natura, sapori e colori, relazioni sociali, ecc.);
 - **la creazione di un portale** dedicato con sezioni distinte tra i soggetti attori della vendita diretta .La sezione per l'agricoltore dovrebbe essere finalizzata a supportare sul piano operativo ed informativo l'attività imprenditoriale della vendita diretta fornendo:
 - le linee guida per lo *start-up* di diverse formule di vendita diretta, dal Farmer's Market all'*e-commerce*, e quindi con i relativi modelli di *business*, una guida al *business plan*, informazioni sugli strumenti e le modalità di accesso ai finanziamenti, un manuale di marketing e di *good practices*, servizi di monitoraggio dei prezzi al consumo e di prezzi *benchmark*,
 - un eventuale "*market place*", per la ricerca di **partner commerciali** o di **prodotti** acquistabili estemporaneamente per

il completamento dell'assortimento (es. in caso di eventi climatici avversi) e per l'incontro domanda-offerta.

- **La sezione del portale dedicata ai consumatori**, dovrebbe fornire informazioni esaustive sulla disponibilità locale di prodotti a filiera corta correlati alle diverse formule di commercializzazione locali;
 - **pubblicazione di una guida** (cartacea, eventualmente scaricabile anche dal portale) per gli agricoltori interessati ad entrare nel canale della vendita diretta, riguardante sia gli aspetti normativo-burocratici, organizzativi, fiscali, sia quelli relativi al *marketing mix* ed alla formulazione di un corretto *business plan* per l'attività.
- a livello regionale / locale attraverso:
 - **una campagna di comunicazione istituzionale che valorizzi i prodotti locali e che segnali gli eventuali *brand*** accreditati, o insegne a seconda delle formule presenti
 - sul portale nazionale la creazione di *link* a cartine geografiche territoriali per localizzare i punti vendita;
 - una rete di **sportelli – anche virtuali - per la consulenza agli operatori** (organizzativa, contrattuale, gestionale, relativa ai finanziamenti, ecc.);
 - la progettazione e l'implementazione di **programmi formativi** di alto profilo focalizzati sulla vendita diretta, da inserire opportunamente nella formazione superiore ed universitaria od in corsi dedicati o erogata a distanza sul portale istituzionale;
 - **un supporto economico ad investimenti** volti ad ottimizzare l'efficienza del sistema di vendita diretta, soprattutto sotto il profilo logistico.

Tali interventi, volti dunque a sostenere l'evoluzione e lo sviluppo della Vendita Diretta in Italia anche in prospettiva dell'affermazione dei principi e delle pratiche del "Green Public Procurement", coinvolgono potenzialmente differenti soggetti istituzionali che molto probabilmente dovranno coordinarsi nella progettazione e anche nell'attuazione degli interventi sia a livello locale che nazionale, al fine di garantire le giuste sinergie operative ed economiche.

In questo scenario, Ismea può svolgere un ruolo importante tra tutti gli attori facendo leva sul suo ruolo istituzionale e sulle sue expertise.

La *mission* di ISMEA è quella di supportare la competitività del settore agricolo - alimentare italiano attraverso la fornitura di servizi interconnessi di natura informativa

e di mercato, fondiaria, finanziaria e assicurativa e attraverso la costituzione di forme di garanzia creditizia e finanziaria per le imprese agricole e le loro forme associative.

Nel caso specifico della Vendita Diretta, ISMEA può proporsi utilmente come soggetto istituzionale proattivo, promuovendo lo sviluppo del canale mediante strumenti, anche interattivi e complessi, di **supporto informativo** e **formativo** per i soggetti coinvolti.

L'Istituto può operare facendo convergere su di sé una serie di informazioni ed analisi e rendendole disponibili ai singoli target attraverso un mix, calibrato e ben organizzato, di supporti.

ISMEA può inoltre divenire il **punto di riferimento statistico ufficiale sul settore**, attraverso un'attività istituzionale di ricognizione e classificazione degli operatori (Osservatorio Nazionale sulla Vendita Diretta), alimentando database utili sia agli agricoltori che ai consumatori ed alle Istituzioni.

3. INQUADRAMENTO DEL FENOMENO DELLA VENDITA DIRETTA

La vendita diretta rappresenta la possibilità da parte di un'azienda o di un consorzio di produttori di vendere senza intermediari i propri prodotti al consumatore. La disciplina sulla vendita diretta è stata semplificata e ampliata dalla Legge di Orientamento e Modernizzazione del settore agricolo (D.lgs n. 228/2001) che prevede che tutti gli imprenditori singoli e associati, se iscritti nel registro delle imprese, possano commercializzare i propri prodotti e, a determinate condizioni, anche prodotti di altre aziende, in modo diretto².

Il processo di crescita del settore si è caratterizzato per la forte dose di estemporaneità ed improvvisazione, come normalmente avviene nella realizzazione di fenomeni che nascono prevalentemente dal basso, ma anche da forti squilibri a livello territoriale a seconda della capacità e della volontà delle Istituzioni locali di favorire lo sviluppo della vendita diretta. Appare quindi evidente che un "intervento dall'alto", oltre a favorire una sistematizzazione del settore, potrebbe ulteriormente favorire la messa a disposizione di pari opportunità per gli imprenditori agricoli sul territorio nazionale.

In Italia, considerando tutti i comparti, è stato stimato un giro d'affari complessivo per il canale diretto di 2,7 mld di euro nel 2008 e di 3 mld di euro nel 2009³. Il vino e l'ortofrutta sono i comparti maggiormente interessati dal fenomeno: il vino (41% del giro d'affari complessivo) è da tempo caratterizzato dal contatto diretto (acquisto come scorta) tra produttore e consumatore, mentre l'ortofrutta, con un giro d'affari pari a 0,63 mld di euro (21% del giro d'affari) si caratterizza per la necessità di rifornimenti frequenti e diviene quindi, sul piano gestionale, importante da analizzare per i problemi connessi alla freschezza e alla frequenza di acquisto. A seguire i formaggi con l'11%, la carne e i salumi con l'8%, l'olio con il 5%.

3.1 Il grado di penetrazione della vendita diretta

Le aziende che utilizzano come formula di commercializzazione la vendita diretta sono 63.000 (2009)⁴ e rispetto al 2008 risultano aumentate del 4,7%. Tale incremento è confermato anche dai dati provenienti dalla Camera di Commercio secondo i quali il 7,4% delle aziende agricole iscritte si avvale del canale diretto. Emerge la maggiore

² Occorre tenere presente, al riguardo, anche il D.lgs. n. 102 del 2005, che istituisce le OP e le unioni di OP, con l'obbligo di commercializzare direttamente od indirettamente la produzione dei soci.

³ Osservatorio internazionale sulla vendita diretta nelle aziende agricole Agri 2000.

⁴ Idem.

incidenza del Nord Ovest, in cui si rinviene l'11,7% dei produttori agricoli attivi nella vendita diretta, seguito dal Centro con il 10%, dal Nord-Est con il 6,9% e dal Sud con il 4,6%. A livello regionale, la Toscana risulta essere la regione con maggiore quota di aziende con vendita diretta seguita dalla Lombardia, dal Piemonte e dal Veneto⁵.

Analizzando la penetrazione di questo fenomeno dal lato del consumatore, dall'indagine svolta dall'ISMEA⁶ emerge che il 59% degli intervistati (campione rappresentativo della popolazione italiana) ha avuto, nell'ultimo anno, esperienza di acquisto diretto dal produttore per prodotti alimentari. Rispetto alla media del campione, i soggetti più interessati a questo canale sono risultati essere relativamente giovani (maggiore incidenza delle classi tra 25 e 54 anni), residenti in città più piccole, con posizione socioeconomica e scolarità medio – alta.

Il rimanente 41% del campione, che dichiara di non avere esperienza di acquisti diretti, è composto in realtà da un 28% di “consumatori potenziali”, vale a dire consumatori per i quali la mancata esperienza è stata attribuita all'assenza di occasioni o di comodità, dal solo 7% di soggetti che si dichiarano non effettivamente interessati all'acquisto diretto, e da un 6% di casi che non hanno fornito una motivazione.

3.2 Le principali filiere

I dati Agri 2000 e l'analisi sul campo presentano il vino, l'ortofrutta, i formaggi e l'olio come i prodotti fino ad ora più interessati dalla commercializzazione diretta. Con il passare del tempo si osserva un ampliamento dell'offerta mediante l'ingresso di aziende con “nuovi” prodotti, più qualificanti, a svantaggio, sempre in termini percentuali sul totale delle aziende attive, degli operatori più tradizionali, come quelli offerenti il vino e l'olio. Ciò può far pensare che la recente crescente attenzione degli operatori su questo canale di commercializzazione abbia determinato una diversificazione dell'offerta per un posizionamento migliore rispetto al consumatore⁷.

L'indagine svolta sul consumatore conferma il dato osservato sul fronte dell'offerta rilevando tra i prodotti con significativa penetrazione l'olio, le uova, i formaggi, il vino, il miele, il latte, i salumi, il pane e l'ortofrutta.

⁵ Osservatorio internazionale sulla vendita diretta nelle aziende agricole Agri 2000.

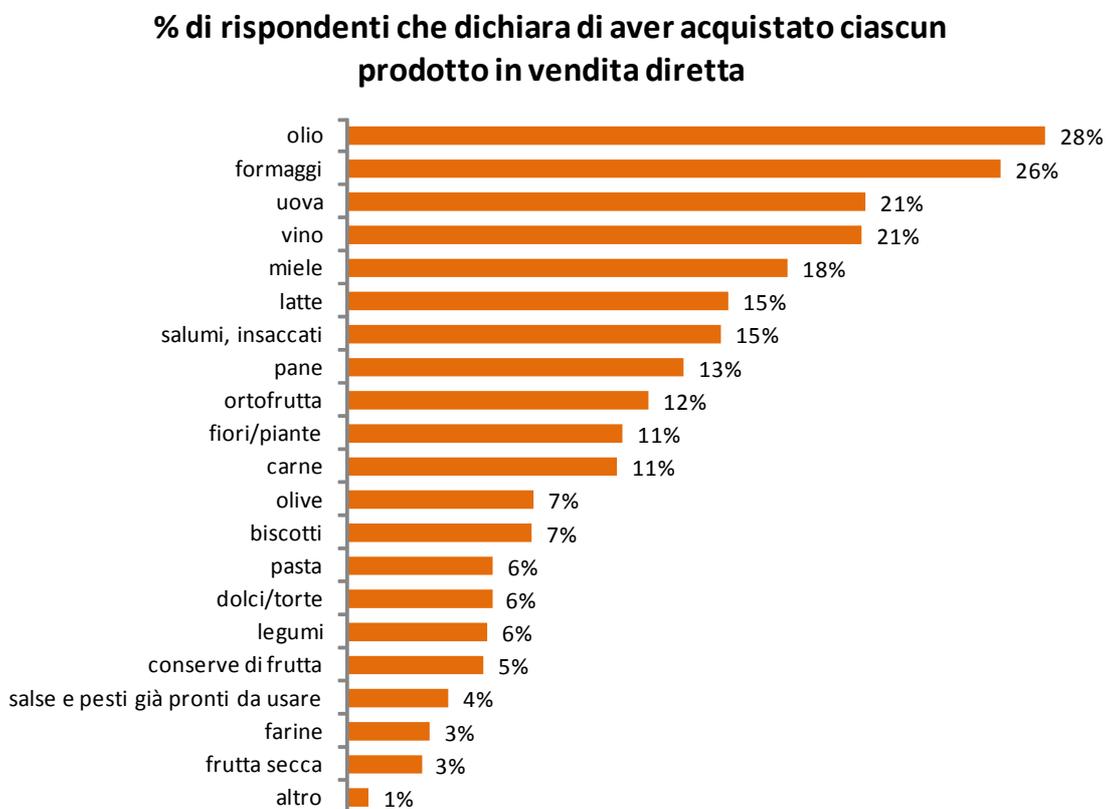
⁶ Indagine CAWI + CATI su 2010 consumatori, luglio 2010.

⁷ Osservatorio internazionale sulla vendita diretta nelle aziende agricole Agri 2000.

Figura 1

PRINCIPALI PRODOTTI ACQUISTATI IN VENDITA DIRETTA

Percentuale di rispondenti che hanno selezionato ciascun prodotto dall'elenco fornito, risposta multipla ammessa



Fonte: Indagine ISMEA sul consumatore, 2010

3.3 Le principali modalità di vendita diretta

La maggior parte degli operatori attivi nella vendita diretta svolge l'attività di vendita direttamente in azienda, in un locale adattato (68,9%, percentuale in leggera crescita) o, in un negozio annesso (17,9%, in crescita negli ultimi anni). Risulta in crescita la quota di agricoltori che si sposta dalla propria sede in direzione del consumatore: nel 2009 il 26,9% delle aziende ha partecipato a sagre e manifestazioni locali, il 4,5% ha condotto attività di vendita ambulante e l'8,7% ha partecipato a un Farmer's Market. Significativo, anche se di minore entità, il ruolo delle consegne a domicilio (5,7%, pari a 3600 aziende), mentre circa 2600 soggetti gestiscono un punto vendita in città⁸.

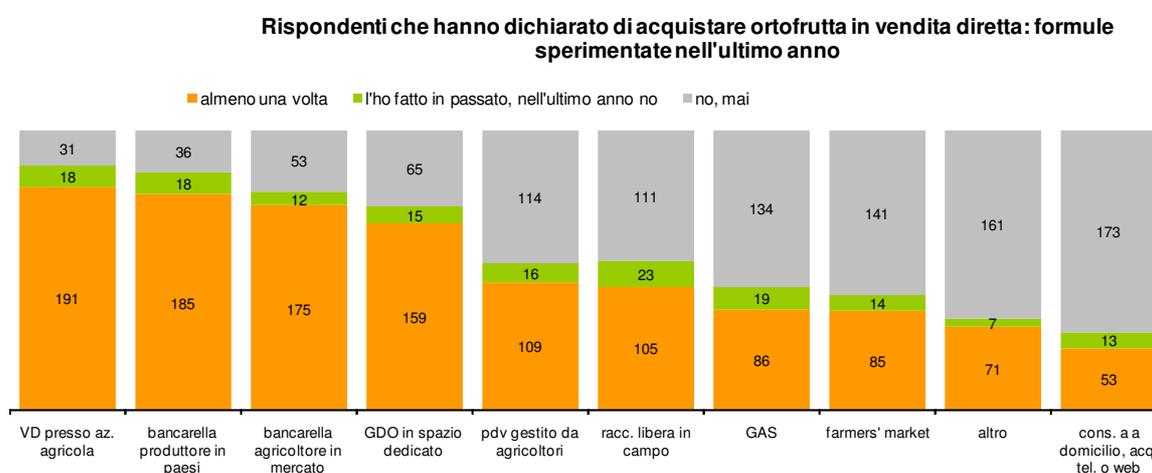
⁸ Osservatorio internazionale sulla vendita diretta nelle aziende agricole Agri 2000.

I consumatori intervistati, che hanno inserito l'acquisto diretto dal produttore tra le modalità di approvvigionamento di ortofrutta, hanno indicato come modalità prevalente l'acquisto presso l'azienda agricola o bancarelle, mentre, dovendo indicare, scegliendo da un elenco, i formati distributivi da loro "penalizzati" a causa del ricorso a questo canale alternativo, hanno indicato prevalentemente la GDO e i discount, ed in misura minore il normal trade. Ciò risulta anche dai focus group realizzati nell'ambito dell'approfondimento dove è emersa una maggiore fedeltà, per l'ortofrutta, alla bancarella o al negozio tradizionale piuttosto che alla GDO⁹.

Figura 2

FORMULE DI VENDITA DIRETTA SPERIMENTATE DAI CONSUMATORI

Formule di vendita diretta sperimentate nell'ultimo anno dai consumatori che hanno dichiarato di acquistare ortofrutta in vendita diretta,



Fonte: Indagine ISMEA sul consumatore, 2010

Il Farmer's Market emerge, , come una formula di acquisto diretto collocata in fase di introduzione del proprio ciclo di vita. In base al numero di rispondenti che vi hanno fatto ricorso, essa si colloca non solo dopo gli acquisti diretti in azienda agricola e le bancarelle, ma anche dopo il corner GDO, la raccolta libera in campo, i GAS.

3.4 Le principali modalità di vendita diretta all'estero

Contrariamente a quanto emerso dalle indagini condotte nello studio, nel contesto internazionale, la formula del Farmer's Market risulta essere senza dubbio quella

⁹ Indagine CAWI + CATI su 2010 consumatori, luglio 2010.

maggiormente diffusa tra gli operatori agricoli nonché la modalità più apprezzata da parte dei fruitori finali.

3.4.1 I Farmer's market

Generalmente, con il termine "farmer's market" si definisce una organizzazione di agricoltori che, riuniti localmente, promuovono un mercato dove vendono i loro prodotti. I fattori che possono dare una definizione chiara al termine in questione sono:

- i coltivatori vendono quanto da loro stessi prodotto o lavorato;
- si interfacciano direttamente con il consumatore;
- le location scelte sono perlopiù temporanee, tendenzialmente strade o parcheggi pubblici. Esistono tuttavia esempi di siti stabili;
- l'organizzazione avviene da parte di organizzazioni "no profit" o della pubblica amministrazione.
- il 51% del fatturato dei produttori/venditori deve arrivare da questa attività.

Questi sono dunque i fattori e i termini che definiscono e differenziano i farmer's market da un *grocery store* o da qualsiasi altro tipo di rivenditore di generi alimentari. Il nodo principale ad ogni modo consiste nel fatto che la vendita diretta e la relazione produttore-consumatore avviene su base stagionale.

Negli Stati Uniti questo approccio al mercato è alquanto diffuso o, per meglio dire, tipico. Già vent'anni fa, iniziò a diffondersi velocemente e profittevolmente il fenomeno. Si possono scoprire diverse accezioni ed applicazioni del termine farmer's market. Ad esempio nel Sud del paese ci sono diversi "state-run farmers market" in cui i produttori vendono sia al singolo consumatore, che acquista piccole quantità, sia ai venditori all'ingrosso che invece acquistano volumi maggiori. Il mercato è di proprietà pubblica ed organizzato da dipendenti statali.

Nelle zone più a nord-est, in molte metropoli ci sono gli "year-round public markets" nei quali i prodotti da agricoltura sono venduti assieme a prodotti locali e pezzi d'artigianato. Ne è un esempio il famoso farmer's market di Seattle: il Pike's Place. In California è stata addirittura creata una legge ad hoc per i cosiddetti "certified farmer's market", nei quali per entrare a vendere ed ottenere la qualifica di venditore è necessaria una ispezione che ne certifichi l'idoneità stessa del venditore.

Queste differenze regionali nell'uso del termine "farmer's market" hanno creato con il tempo una importante varietà locale nella natura di questo canale di commercializzazione. Attualmente esiste una grande casistica dei farmer's market sia

per quanto riguarda le location, le forme di distribuzione, la gestione dei prezzi e finanche le forme organizzative per lo sfruttamento di economie e politiche di scala.

Da un'indagine condotta dall'USDA¹⁰, i farmer's market nel Paese sono circa 5.700 ubicati principalmente nelle grandi metropoli. A New York la società GreenFarmer Farmers Market gestisce ben 54 mercati frequentati da 250.000 consumatori tra Manhattan, Brooklyn e Queens, Staten Island (www.grownyc.org/greenmarket).

Il numero di farmer's market in cinque anni è aumentato del: 43% complessivo a livello mondiale registrando una crescita media annua dell'8,6% (USDA, 2010). La dimensione economica del fenomeno non è assolutamente trascurabile, anzi, tutt'altro, si parla di un volume di affari annuo pari a 1 miliardo di dollari. Elevato è inoltre il numero di acquirenti che fruiscono di tale servizio circa 1.050 a settimana (USDA, 2010).

Di notevole importanza è la scelta della location dove allestire il mercato, in quanto, da ricerche ed analisi empiriche svolte dal Ministero dell'Agricoltura americano, i consumatori, pur fortemente attratti da prodotti freschi, genuini e locali, non sono disposti a percorrere più di 5-10 miglia.

I farmer's market sono indirettamente finanziati da politiche statali provenienti dal programma FMNP (Farmer's Market Nutrition Programme) il quale prevede l'emissione di *voucher* da poter spendere in questi mercati destinati a donne, bambini ed anziani non abbienti. Questo aiuto alle famiglie è appunto spendibile nei mercati più vicini al quartiere di residenza ed entra direttamente nelle tasche dei venditori/produttori. Un mezzo di sostentamento e di finanziamento quindi per i cittadini che ne necessitano e per questo tipo di attività. Una politica sociale ed economica strettamente legata anche ad un progetto di educazione alimentare.

Ad ogni modo, da indagini interne all'USDA, emerge (tramite interviste ai market manager) che, soprattutto per i mercati più vecchi, i farmer's market sono attività economicamente autosufficienti ed in grado di vivere e sopravvivere autonomamente. Negli Stati Uniti il fenomeno è in continuo aumento grazie anche alla nascita di numerose associazioni a carattere locale che supportano lo sviluppo di queste tipologie di forme commerciali. Dall'altra parte vi è parallelamente un aumento anche del consenso dei consumatori che meglio soddisfano le proprie esigenze grazie soprattutto ad un contatto più diretto con la catena produttiva all'origine.

<i>Farmer's Market Nutrition Programme</i>

¹⁰ www.usda.gov.

Il FMNP (Farmer's Market Nutrition Program) è stato creato dal governo statunitense con l'intento di sostenere attraverso aiuti economici donne e bambini (WIC) e anziani (SFMNP) non abbienti.

Gli assegni consegnati possono essere solo spesi nei farmer's market. Il progetto nasce dalla collaborazione tra il Ministero delle Politiche Agricole (USDA) e il Ministero della Salute. Infatti il programma di sostegno è strettamente legato ad un programma di educazione alimentare. Maggiori e più dettagliate informazioni per chi volesse accedere al programma sono reperibili ai seguenti indirizzi:

<http://www.fns.usda.gov/wic/howtoapply/incomeguidelines.htm>

<http://www.fns.usda.gov/wic/SFMNP-Fact-Sheet.pdf>

Non c'è una vera e propria linea guida che gestisce le politiche di prezzo ma due sono le questioni da considerare al riguardo: l'equità del prezzo stesso sul mercato e che lo stesso sia adeguato a generare profitto per il produttore.

Per arrivare a stabilire il prezzo di vendita, molti produttori usano la regola del "four-time multiple" ovvero usano la formula $\frac{1}{4}$ del prezzo che copre i costi di produzione, $\frac{1}{4}$ è di profitto, $\frac{1}{4}$ la vendita e la pubblicità, $\frac{1}{4}$ il packaging e i costi di trasporto. Non è comunque un campo facile su cui lavorare pertanto il market manager informa i produttori settimanalmente su i prezzi all'ingrosso e dei punti vendita locali.

Lo stesso dipartimento dell'agricoltura settimanalmente pubblica i prezzi di mercato per dare un'idea al produttore dell'andamento dello stesso. Tutto questo perché il prezzo sia chiaro ai consumatori e agli stessi produttori affinché non si creino problemi con altri venditori del farmer's market. È estremamente funzionale anche al controllo del prezzo dai parte dei market manager in caso di incertezze e sospetti.

Le linee guida che indirizzano la gestione e l'organizzazione dei farmer's market nascono da confronti costruttivi tra gli stessi operatori del settore che poi sono stati formalizzati e resi "legali" a tutti gli effetti. Di fatto non esistono divieti ma solo restrizioni per mantenere ben salda ed integra la linea e la filosofia di mercato. Per coerenza con la strada intrapresa dunque le restrizioni sono legate alle caratteristiche del prodotto, in quanto deve essere commercializzato solo il prodotto di propria produzione e/o lavorazione.

Sempre secondo un protocollo di massima che determina il regolamento interno, la gestione e l'organizzazione degli stessi è affidata a dei "market manager". L'attività, come precedentemente detto, non viene stipendiata, ma nei casi in cui ci sono per gli addetti ai lavori degli incentivi economici, è stata osservata una maggiore produttività, ovvero un indice di volumi e di vendita superiore. Il compito di questi "market manager" è quindi quello di organizzare gli spazi di vendita e controllare che vengano rispettate le poche regole di commercializzazione date e che non ci sia dumping tra i venditori. A loro è affidato anche il controllo della qualità dei prodotti esposti e venduti.

Il controllo della qualità è alquanto empirico ma efficiente. Sono gli altri venditori a reclamare se notano delle irregolarità, la quali poi verranno confermate o smentite dal market manager. Questa forma di autocontrollo, alla base della reputazione dei farmer's market, è fondamentale sebbene manifesti qualche criticità in termini di gestione.

A livello di *advertising* i metodi promozionali più diffusi per attrarre consumatori nuovi e sollecitare i già esistenti sono banner e giornali.

3.4.2 Le esperienze "Buy Local"

La distribuzione per i piccoli e medi produttori è da sempre difficoltosa e dispendiosa. Ciò è particolarmente vero per le aree più marginali e lontane dai grandi centri con un ampio bacino d'utenza.

Quando si parla di "buy local" l'approssimazione migliore cui si può pensare a livello nazionale è la vendita a "chilometri zero". Per essa, tuttavia, non esiste una definizione giuridica o universalmente riconosciuta, trattandosi di un concetto geografico connesso alla distanza tra produttori e consumatori.

Il "Buy Local" ad oggi è sostenuto e promosso con gli strumenti più diversi. Non esiste una standardizzazione del format di sostegno, promozione ed implementazione. Molto dipende da una scelta personale di approccio e non necessariamente una esclude l'altra, in quanto iniziative personali possono essere completate e avallate da associazioni che creano network. Gli strumenti di sostegno vanno quindi da associazioni a network con servizi di ristorazione a portali virtuali.

Data la fitta rete di relazioni che si creano, tanti Buy Local sono e/o rientrano anche nella categoria dei *community shop* in quanto creano appunto network.

Un esempio di estremo interesse è costituito dalla Business Alliance for Local Living Economics (BALLE). E' un network di business sociale e responsabile sviluppatosi molto velocemente nel Nord America. Comprende più di 80 comunità in 30 Stati americani ed in alcune province del Canada. Rappresenta oltre 22.000 membri aderenti. Il movimento nasce dalla volontà di voler realizzare un'idea di economia locale e sostenibile. In particolar modo guardando ad una agricoltura sostenibile che renda in parte autonome le diverse realtà territoriali. Tra le fondatrici si annovera l'ideatrice e responsabile del White Dog Cafè di cui si parla di seguito.

Diversi sono gli elementi che fanno parte di un sistema di produzione locale: dall'agricoltore all'allevatore, dal commerciante al ristoratore fino ad arrivare al consumatore. Ovvio è che questo tipo di produzione è destinata al consumo locale.

BALLE ha l'obiettivo di creare un network tra produttori di materie prime, ristoratori e residenti locali, supportando l'agricoltura locale e creando forme alternative di business.

Il programma per incentivare una agricoltura sostenibile include attività quali:

- Trade meetings ed incontri tra produttori e distributori;

- CSA Community-Supported Agriculture;
- Azioni di marketing tra cui una certificazione (Certified sustainable) e un logo da applicare nell'etichetta (Grow in + il nome della regione di produzione);
- Festival e tour nelle aziende agrarie (Taste of + il nome della regione);
- "Chef's collaborative" connessione tra i produttori e i ristoranti;
- Rifornire i piccoli alimentari o i farmer's market solo con prodotti locali.

L'obiettivo finale di BALLE, attraverso il sostegno ad una agricoltura sostenibile e locale, non è unico. Molteplici sono le ragioni a favore di questa iniziativa. Acquistare e sostenere il commercio di produzioni locali non vuol dire solo avere la possibilità di godere di alimenti più genuini, con un gusto migliore e prodotti senza OGM, bensì il discorso tocca sfere più lontane tra cui la salvaguardia della biodiversità, delle peculiari caratteristiche di un territorio, dell'ambiente in generale. Non solo, ha il grandissimo vantaggio di creare comunità, relazioni sociali e un forte senso d'appartenenza. I membri partecipanti non sono considerati dei "semplici lavoratori" e uomini di business ma dei costruttori di comunità in grado di portare innovazioni a livello sociale offrendo sul mercato alimenti prodotti con trasparenza e responsabilità. In sintesi quindi, l'associazione si fonda su principi che hanno alla base un "think local" che tocca tutte le fasi della filiera, dalla produzione al consumo al re-investimento del profitto.

WHITE DOG CAFE'

Il White Dog Cafè è stato fondato a Philadelphia nel 1983. Offre un servizio di ristorazione con un approccio del tutto innovativo. L'idea è quella di offrire pasti prodotti per lo più con ingredienti provenienti da produzioni locali. L'obiettivo è quello di fornire non solo alimenti freschi e genuini, ma promuovere un network tra attività di business locali. Ad oggi l'attività conta 90 dipendenti ed ha raggiunto un fatturato di 4,4 milioni di dollari.

Le ragioni del successo sono diverse. Sono dovute non solo all'alta qualità del servizio di ristorazione e dei cibi offerti a cifre alquanto contenute, ma anche e soprattutto alle attività extra.

Nel White Dog Cafè si tengono regolarmente incontri e discussioni intorno a problemi legati all'ambiente, alle produzioni vegetali ed animali, all'energia alternativa, a problematiche globali e locali del territorio di riferimento. Gli eventi organizzati servono a creare community, ad informare, e, non da ultimo, a dare identità al format di vendita, rendendolo unico e riconoscibile. Di fatto offre l'opportunità di godere non solo di un servizio tangibile ma pure di uno intangibile legato ad una esperienza. Il business del White Dog Cafè è nato dall'equilibrio delle 3P: Profit (profitto), People (persone), Planet (pianeta).

WALDEN LOCAL FOOD

Saffron Walden Local Interest Company è una associazione che ha i suoi natali nel Regno Unito. Il primo obiettivo è il benessere collettivo prima della divisione del profitto tra gli azionisti. I partecipanti risiedono tutti nell'area d'interesse in quanto devono condividere gli stessi obiettivi. Le attività devono essere di aiuto alle produzioni locali garantendo l'alta qualità delle stesse. L'associazione opera tramite un market food creato ad hoc.

Lo start up del progetto è stato finanziato con 50 milioni di sterline dalla lotteria nazionale. Local Food infatti fa parte del "Big Lottery Fund's Changing Spaces Programme" lanciato a novembre 2005 per aiutare e sostenere le comunità che si adoperano per mantenere un business locale e che come attività abbiano la produzione di materie prime autoctone, genuine e stagionali nonché la salvaguardia del contesto geografico e ambientale.

Oltre alla fase di "produzione" promuove e sostiene anche forme di retail che hanno le medesime caratteristiche. Né è appunto un esempio il Walden Local Food Market che commercializza prodotti locali e biologici prodotti nel raggio di 40 miglia e il cui profitto viene re-investito in attività che promuovono e tutelano la salvaguardia dell'area. Tutte le informazioni si possono reperire al sito web: www.waldenlocalfood.co.uk.

3.4.3 I Community shops

"Local Food" è un argomento di interesse sempre maggiore e sempre più diffuso. Non se ne parla solo in termini di "prossimità", ovvero di distanza tra il luogo di produzione e distribuzione. L'argomento ha anche altri punti di interesse: alta qualità dei prodotti, fiducia negli intermediari della filiera e conoscenza della stessa. Altra parte importante del local food è la gestione del business generato.

L'organizzazione Community Food Enterprise (per approfondimenti consultare il sito web www.communityfoodenterprise.org) è la fondazione che a livello mondiale sostiene e studia i diversi tipi di community a sostegno del local food.

Per poter essere considerato parte del CEFs le caratteristiche peculiari devono essere:

- il CFE deve essere in grado di raggiungere un *cash flow* positivo e crescere plausibilmente economie locali attraverso il mercato. Si può trattare di imprese profit o no-profit purché sia in grado di autofinanziarsi senza dipendere interamente da sovvenzioni governative.
- il CFE dovrà essere coinvolto almeno in una fase della filiera; produzione, raccolta, elaborazione, imballaggio, commercializzazione, distribuzione, vendita all'ingrosso, al dettaglio o al servizio del prodotto alimentare.
- il CFE deve essere di proprietà di persone residenti nella comunità geografica locale almeno per il 50%(una ditta è considerata locale se la maggioranza degli

azionisti vive all'interno di 100-200 miglia dalla sede della società). I proprietari possono essere individui, azionisti, partner, proprietari o membri cooperativi, o possono essere anche istituzioni locali quali altre imprese, banche, fondi d'investimento, chiese, etc..

Le aziende hanno diversa dimensione, questo a sottolineare che “a livello locale” non significa necessariamente piccolo. Ne sono un esempio i due casi studi di seguito approfonditi: “Cargill” nello Sri Lanka e la “Cooperative Regions of Organic Producer Pool nel Wisconsin” meglio conosciuto con i suoi marchi “Organic Valley” e “Organic Prairie”. Le cooperative di produttori, anche quelli di grandi dimensioni, possono essere qualificate come CFEs poiché sono istituzioni create da e per le imprese locali.

Ogni CFE, inoltre, impiega ingenti investimenti al raggiungimento di obiettivi sociali al di là del profitto privato. I vantaggi che ne derivano sono:

- Reddito maggiore per gli agricoltori:
- Formazione: delle le risorse imprenditoriali delle loro Comunità.
- Mantenimento delle risorse ambientali della Comunità.
- Sostegno dell'economia locale: assumendo forza lavoro locale, acquistando i fattori di produzione locali, etc...

I CFEs si possono presentare sotto diverse forme giuridiche. I contorni esatti dell'organizzazione aziendale dipendono dalle leggi del paese. Nel mondo ci sono probabilmente migliaia di tali forme. Ma sotto controllo più stretto, quasi tutte queste strutture rientrano nelle seguenti categorie: individuali, srl, no-profit, cooperative.

Al riguardo un interessante esempio è relativo alla Cooperative Regions of Organic Producer Pool, fondata nel 1988 nel Wisconsin (www.organicvalley.coop) . Oggi dopo 20 anni di attività vanta un fatturato annuo di 500 milioni di dollari, 1.300 membri e 500 dipendenti. È sicuramente una delle più grandi cooperative di produttori biologici degli Stati Uniti, e una di quelle che riscuotono maggior successo..

Due sono i *brand* ombrello che racchiudono le produzioni della cooperativa: “Organic Valley” per uova, soia, succo di arancia e “Organic Prairie” per la carne. CROPP rappresenta oltre il 10% dei prodotti biologici presenti sul mercato statunitense. La cooperativa che oggi è divenuta un vero e proprio business nacque in realtà come esperimento: in un periodo di crisi alcuni produttori della stessa regione si riunirono per vedere se era possibile sostenersi l'un l'altro.

Allora come oggi, porta avanti un solido programma di divisione del profitto, che concede maggiori incentivi mantenendo i membri già appartenenti alla cooperativa e reclutandone di nuovi. L'obiettivo è, da una parte rispondere alla domanda di prodotti biologici dei consumatori, dall'altra creare non solo profitto ma anche e soprattutto un mercato sostenibile per i produttori.

La cooperativa è gestita da i gruppi di produttori chiamati “pools” e da un direttore eletto dai soci. Ogni gruppo di pools ha un suo Executive Committe (CE). La più

importante è quella dei produttori di latte che rappresentano l'85% del fatturato annuo. Tutti insieme i pools rappresentano i produttori di 32 stati americani e di una provincia canadese.

L'ECs è l'organo che all'interno della cooperativa prende decisioni sulle politiche di gestione della stessa, su gli standard produttivi e, non ultimo, decide il prezzo cui i produttori devono presentare i prodotti sul mercato. Le decisioni vengono prese sempre secondo un principio di equità, affinché sia garantito un buon margine per i produttori ma che al contempo non si discosti dalle realtà di mercato.

Per entrare a far parte della cooperativa ogni produttore deve versare il 5,5% del proprio profitto annuo, per poi ricevere un 8% della divisione del guadagno annuo. Una volta membri, inoltre, i produttori possono godere di diversi vantaggi ed aiuti: dall'assistenza tecnica alle linee guida per la certificazione dei prodotti biologici, a un fitto network di agevolazioni ed aiuti nella distribuzione. La cooperativa ha creato anche un programma di credito per gli associati e le loro famiglie. Non solo, ha portato avanti anche diversi progetti di sostegno sociale ed ambientale nella regione come programmi sul riciclaggio dei rifiuti finanziando iniziative per la produzione di energia alternativa.

3.4.4 Punti vendita aziendali dislocati

L'esperienza di "Rankas Piens" (Lettonia)

L'azienda casearia si formò nel 1993 e si ricavò una buona fetta di mercato grazie a tre precise linee guida: implementare la produzione e la commercializzazione di prodotti grazie ad uno sviluppo della funzione commerciale; specializzare la produzione; creare prodotti sostenibili, promuovendo intensivamente azioni di marketing e di informazione ai consumatori.

La compagnia creò sei punti di distribuzione nelle più grandi città lettoni e contemporaneamente negozi nei paesi vicini. Attualmente, il 60-70% dei prodotti di tale compagnia è venduto attraverso la GDO mentre il restante tramite piccoli distributori, coprendo tutto il territorio nazionale. L'organizzazione ad oggi rappresenta circa 369 produttori di latte i quali, annualmente, si riuniscono in una assemblea generale. La struttura organizzativa della società prevede un consiglio, un'assemblea generale degli azionisti la direzione e il direttore esecutivo. L'assemblea degli azionisti si tiene una volta all'anno, mentre per la restante parte del tempo è il consiglio che prende le decisioni più importanti e strategiche

Non ci sono particolari indicazioni di accesso rispetto ad altre forme giuridiche simili: la stessa si presenta come una cooperativa di produttori con i vincoli e le modalità di accesso dettate dalla normativa nazionale ed europea.

In ottemperanza ad una forte politica della qualità inoltre, il caseificio ha introdotto una politica di prezzi diversi per qualità differenti.

La politica della qualità si basa da una parte sull'impegno che l'azienda internamente e volontariamente ha svolto per migliorare i propri standard qualitativi (grazie all'introduzione di protocolli interni per il controllo della qualità e dell'igiene nonché grazie al riammodernamento delle proprie strutture e dei propri impianti), dall'altra sulle nuove direttive da seguire da quando il Paese è entrato a far parte dell'unione Europea e quindi ha dovuto sottostare a tutte le normative nel campo della qualità degli alimenti.

Sono stati fatti numerosi investimenti verso un miglioramento qualitativo, sia della struttura che della produzione; in tal senso infatti, il sistema di rintracciabilità è notevolmente migliorato, le nuove cisterne di raccolta sono dotate di spazi separati al fine di non mischiare il latte di differenti aziende. Nel 2004, la società ha ricevuto la certificazione HACAP, seconda in tutta la Lettonia e presto prenderà anche una certificazione ISO. Le performance e l'impegno dell'azienda hanno portato al coinvolgimento di organismi di controllo locali (Latvian Agricultural Advisory and Training Centre, Food and Veterinary Service) che sicuramente hanno portato ad un aumento degli standard qualitativi.

Relativamente all'aspetto logistico, la società attualmente distribuisce i propri prodotti attraverso una piccola catena di sei negozi. Parallelamente il caseificio sta entrando nel canale della Grande Distribuzione che solo recentemente ha superato il commercio tradizionale in Lettonia. Attualmente, la società ha due forti contratti con altrettante catene distributive in Lettonia e oltre il 65% dei suoi prodotti passano per il canale della grande distribuzione. Maggiori informazioni sono reperibili nell'allegato 5.

L'esperienza di Coop Agricole Huilerie Confiserie (Francia)

La cooperativa dell'olio di oliva di Hérault è stata fondata nel 1920 per tritare le olive provenienti da Clermont-l' Hérault e dai villaggi circostanti. Ben presto la produzione che il frantoio della cooperativa Moliva, crebbe apprezzabilmente fino a diventare un vero e proprio punto di riferimento per la zona. Dopo la gelata del febbraio 1956 che mise in crisi tutta la filiera della zona, la Cooperativa si impose quale capofila della rinascita della filiera olivicola.

La Cooperativa si occupa di educare, osservare e eventualmente correggere l'operato dei propri membri, affinché si arrivi ad avere un prodotto omogeneo e con delle caratteristiche ben definite, oltretutto di qualità.

Oggi, nello show room della Cooperativa, si possono trovare altri prodotti oltre lo specifico olio d'oliva, in quanto la Cooperativa stessa ha iniziato ad allargare la propria gamma di prodotti commercializzati.

Attualmente, la Cooperativa è una vera e propria impresa (equivale giuridicamente ad una nostra società a responsabilità limitata), e sta cercando di crescere ulteriormente rispetto ai più di 3.800 membri che già oggi la compongono. La maggior parte sono

coltivatori di natura part-time la cui attività di olivicoltori ha funzione di reddito aggiuntivo.

Come detto precedentemente, la Cooperativa arriva a quasi 4.000 membri di tutte le dimensioni. Da un punto di vista economico, copre circa 2.500 ha. e sta intensificando gli sforzi per coprire commercialmente tutta la Francia. Da quando ha avviato le funzioni di commercializzazione dei propri prodotti, la società è riuscita anche ad internalizzare sei unità operative a tempo pieno.

L'accesso alla cooperativa è pressoché privo di ostacoli. Essendo infatti la cooperativa nata per raggruppare tutti i piccolissimi agricoltori della zona, chiunque fa parte del comprensorio interessato può entrare a far parte della cooperativa sottoscrivendo un impegno reciproco con la stessa e accettando tutte le politiche dettate. I contatti per avviare le procedure sono presenti nel sito web (www.olidoc.com)

Le politiche di prezzo hanno un unico obiettivo, quello cioè di remunerare il più possibile i soci della cooperativa stessa. Da quando la cooperativa si è trasformata in una società a responsabilità limitata, si è avuto un occhio particolare ai prezzi sia al consumo che all'origine giustificata dal fatto che si erano presentati dei costi nuovi quali quello del negozio e del personale internalizzato. C'è stato comunque un atteggiamento positivo da parte della maggioranza degli agricoltori i quali hanno accettato di buon grado una piccola diminuzione della propria remunerazione a fronte di uno sviluppo in termini commerciali della società.

Inizialmente, la cooperativa rivestiva un ruolo solo concernente la produzione e la trasformazione dell'olio d'oliva. Da qualche anno a questa parte la cooperativa ha iniziato ad interessarsi in maniera privilegiata sia della commercializzazione che della comunicazione dei propri prodotti. Proprio per affrontare in modo intensivo questo nuovo aspetto, mai toccato prima di allora, la cooperativa ha subito una trasformazione del proprio stato giuridico in una società a responsabilità limitata.

E' importante sottolineare che l'attività della cooperativa è stata supportata e finanziata anche dal Ministero dell'Agricoltura francese oltreché dai fondi europei.

4. I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Con il termine “fattore critico di successo” si intende ogni variabile competitiva determinante del successo e sulla quale si può agire per assicurarsi un vantaggio competitivo.

Per un punto vendita, gli aspetti quali accessibilità, disponibilità, orari, ecc. sono i fattori più immediati con i quali si confronta un potenziale consumatore.

Dall’indagine svolta dall’ISMEA sul consumatore emerge che la disponibilità di “esercizi” di vendita diretta facilmente accessibili per comodità e orari, o la possibilità di raggiungere agevolmente l’azienda agricola, potrebbero aumentare ulteriormente la penetrazione del fenomeno.

Alla richiesta di selezionare, da un elenco proposto, i canali impiegati per l’acquisto di ortofrutta, solo il 55% dei rispondenti ha selezionato la voce, pur prevalente, di “supermercato/ipermercato”, mentre hanno assunto rilevanza anche i negozi tradizionali, i mercati e le superfici medio – grandi specializzate in ortofrutta. Le ragioni per la scelta del supermercato o ipermercato, indicate dai consumatori in risposta ad una specifica domanda, sono da ricondursi prevalentemente al risparmio di tempo, alla percezione del prezzo e del rapporto prezzo / qualità; ai quali seguono, a distanza, la varietà di scelta e l’offerta di prodotti controllati lungo tutta la filiera.

Si profila pertanto la possibilità di un buon interesse, da parte del consumatore, nei confronti di un insieme di formule, caratterizzate dall’accessibilità (parcheggi, orari, servizi, ecc.), con una gamma di “prodotti dell’agricoltore” piuttosto ampia.

In sintesi, sulla base dell’indagine condotta, i principali elementi che possono contribuire al buon esito delle operazioni di vendita diretta possono essere ricondotti a quattro tipologie prevalenti: prodotto e gamma, elementi di servizio, prezzo, sicurezza e controlli.

a) prodotto e gamma:

- qualità del prodotto (in particolare freschezza, caratteristica attesa più distintiva per il canale);
- disponibilità del prodotto (possibilmente per l’intero orario d’apertura);
- buon assortimento;
- offerta di prodotti con elevato contenuto di servizio (IV e V gamma), in sviluppo nonostante la crisi economica;

b) elementi di servizio (accessibilità, relazione, informazioni ...)

- localizzazione coerente con l'ambiente e le esigenze dei target prescelti: al chiuso o all'aperto, in centro o in periferia;
- raggiungibilità, parcheggi;
- servizi: cassa unica, spesa a domicilio, degustazioni, laboratori, visite presso le aziende, carte fedeltà, trasporti pubblici facilitanti l'accesso ai punti vendita;
- comunicazione: iniziative pubblicitarie (stampa, radio, volantini, internet); informazioni sui prodotti disponibili, sulle modalità di produzione, sugli orari d'apertura, ecc., tali da massimizzare la qualità dell'esperienza d'acquisto;
- personale: presenza del produttore stesso o familiare, o personale adatto alla vendita;

c) prezzo

- prezzi competitivi (il consumatore associa la filiera più corta a prezzi più accessibili), tenuto conto della qualità del prodotto;

d) sicurezza e controlli

- presenza di un controllo qualità e prezzi (il rapporto fiduciario con l'agricoltore necessita di un buon fondamento per raggiungere una diffusione elevata).

4.1 Punti di forza e debolezza del modello di vendita diretta

Per comprendere quali sono i punti di forza e di debolezza della vendita diretta si è ritenuto fondamentale rilevare innanzitutto l'opinione del consumatore in merito ad una serie di parametri riguardanti gli alimentari in complesso. Dall'indagine è risultato che i valori del territorio e dell'italianità risultano ampiamente condivisi quali parametri di scelta, ma assume notevole importanza anche la presenza di un marchio noto, che, una volta inserito in un rapporto di fiducia, svolga la preziosa funzione di semplificare il processo di ricerca e di scelta (acquisizione di informazioni, prove, ecc.). In particolare, per il comparto ortofrutticolo, la freschezza, la stagionalità e l'aspetto del prodotto sono posti dai consumatori in primo piano, affiancati dal sempre rilevante elemento dell'italianità. Va sottolineato come la natura "km zero" dei prodotti risulti importante, quale parametro di scelta, per una quota rilevante dei rispondenti: molto importante per il 32% e abbastanza importante per il 35%.

I consumatori, a cui è stato chiesto di dare un voto a ciascuno dei possibili vantaggi e svantaggi (indicati in un elenco) della vendita diretta per l'approvvigionamento di ortofrutta, hanno dato un punteggio medio superiore ai vantaggi.

In particolare come elemento positivo hanno prevalso il vissuto / l'aspettativa di freschezza, di certezza dell'origine, di stagionalità dei prodotti, anche se punteggi medi significativi sono stati ottenuti anche dalle tematiche ambientali e dall'esperienza d'acquisto.

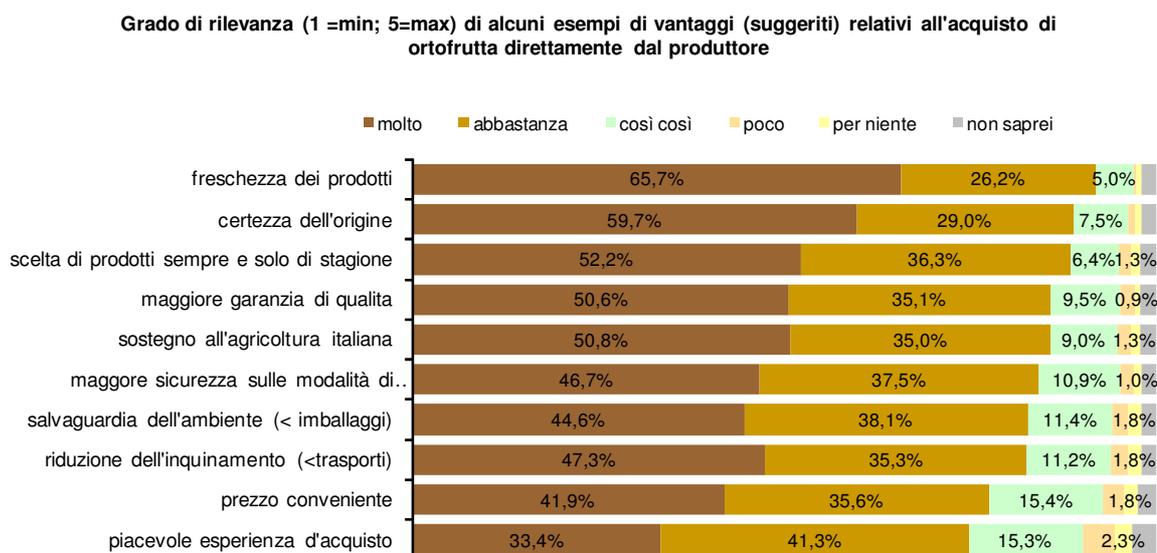
Al contrario, i principali aspetti critici indicati come rilevanti riguardano soprattutto il rischio di una maggiore scomodità nel fare la spesa (parcheggi, orari, acquisti frazionati), anche se non vanno sottovalutati altri due fattori: prezzo e assortimento.

L'aspetto della possibilità di trovare prodotti fuori stagione ha ottenuto un punteggio medio inferiore a 3, coerentemente con l'indicazione di un interesse ad acquistare, al contrario, soprattutto prodotti di stagione.

Figura 3

VANTAGGI ATTESI DALLA VENDITA DIRETTA

Ripartizione dei rispondenti in base al punteggio (min 1 max 5) assegnato a determinati vantaggi suggeriti per la vendita diretta. Domanda rivolta a tutti i rispondenti, CAWI + CATI

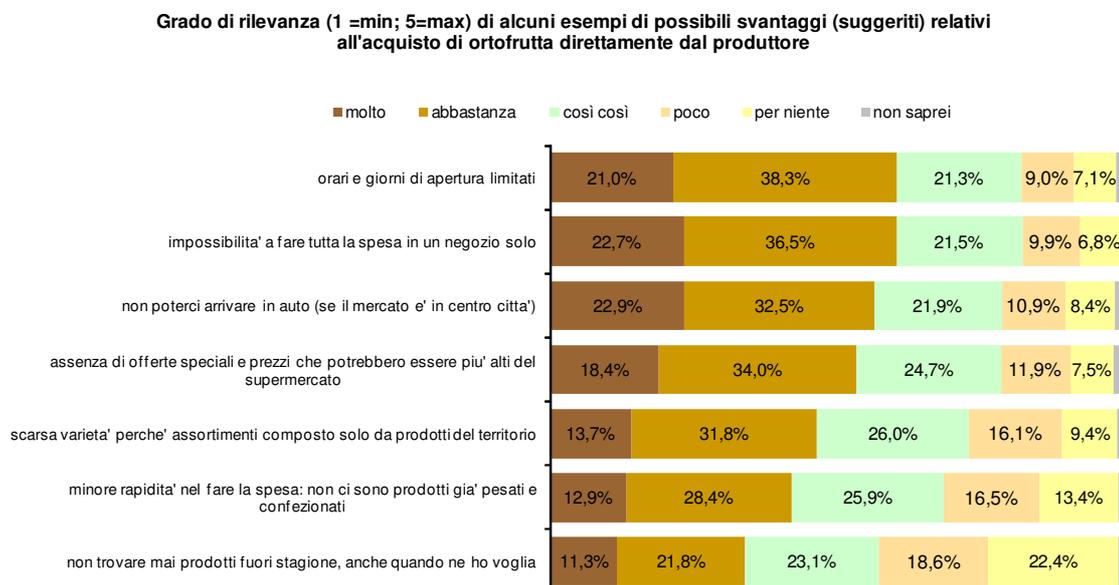


Fonte: Indagine ISMEA sul consumatore, 2010.

Figura 4

SVANTAGGI TEMUTI DALLA VENDITA DIRETTA

Ripartizione dei rispondenti in base al punteggio (min 1 max 5) assegnato a determinati svantaggi suggeriti per la vendita diretta. Domanda rivolta a tutti i rispondenti, CAWI + CATI



Fonte: Indagine ISMEA sul consumatore, 2010

Approfondendo l'argomento, si è chiesto all'insieme dei rispondenti di valutare, con lo stesso criterio, anche la rilevanza di eventuali servizi aggiuntivi da proporre nell'ambito della vendita diretta. Ancora una volta, le esigenze del consumatore risultano chiaramente:

- comodità;
- gamma (assortimento di prodotti);
- esperienza d'acquisto (assistenza, consigli, relazione diretta con il negoziante – produttore, ecc.).

Pertanto, la “promessa” rivolta al consumatore dalle formule di vendita diretta (composta da italianità, territorio, km zero, ma anche freschezza del prodotto – per i pochi passaggi – e prezzo accessibile – legato alla filiera corta) trova rispondenza nei parametri di scelta indicati dal consumatore. Una distintività ancora maggiore rispetto ad altri canali si può ottenere mediante una particolare attenzione all'elemento di servizio (gamma di prodotti, facilitazioni per rendere comodo ed accessibile l'acquisto, informazioni, controlli).

4.2 Il punto di vista dei produttori

Nell'ambito dello studio ISMEA sono state realizzate delle interviste a produttori agricoli sull'utilizzo della vendita diretta come canale di commercializzazione. Tali interviste sono state condotte prevalentemente con agricoltori già coinvolti in iniziative di vendita diretta, ma anche con agricoltori che hanno dichiarato di non essere interessati a questo canale.

In base ai colloqui effettuati, si può affermare che il principale motivo che spinge il produttore a scegliere la vendita diretta come canale di commercializzazione prevalente risultano essere la maggior remunerazione percepita o attesa di questo canale rispetto agli altri e la maggiore autonomia nella determinazione del prezzo, nell'organizzazione del lavoro e nella proposta dei prodotti indipendentemente dai parametri di campionamento (peso, calibro, grado di maturazione, ecc.) spesso imposti dagli altri canali.

La scelta del produttore dipende tuttavia anche da fattori strutturali che caratterizzano la singola attività produttiva:

- dimensione aziendale: le aziende di grandi dimensioni difficilmente sono interessate a questo tipo di canale in quanto molto impegnativo dal punto di vista organizzativo ed economico e non adatto ad assorbire gli elevati quantitativi prodotti. Le grandi aziende, inoltre, hanno un'organizzazione della produzione diretta tarata per soddisfare le esigenze di forme distributive non dirette (ad es. raccolgono il prodotto acerbo). D'altro canto, le aziende troppo piccole, che utilizzano prevalentemente manodopera familiare, possono incontrare difficoltà nel portare regolarmente il proprio prodotto al mercato, non potendo facilmente trasferire sulle funzioni di vendita lo stesso personale impiegato per il lavoro nei campi;
- gamma: le aziende più differenziate all'interno di un comparto o diversificate tra vari comparti sono in grado di garantire un'offerta di prodotti più ampia, condizione importante per effettuare la vendita diretta, non solo nel settore ortofrutticolo;
- canali di commercializzazione già impiegati:, la disponibilità di altri canali di commercializzazione influisce sulla scelta del produttore di effettuare la vendita diretta;
- presenza in assortimento di prodotti che aggiungono valore per il consumatore: le aziende che oltre a produrre le materie prime agricole svolgono anche una qualche trasformazione sono incentivate maggiormente ad effettuare la vendita diretta in quanto i margini dei prodotti trasformati sono superiori e l'assortimento offerto è più completo;

- servizio attualmente offerto: il grado di organizzazione / servizi offerti / la *location* del produttore, o la possibilità di accedere agevolmente a *location* favorevoli, incidono sulla possibilità di avviare da subito la vendita diretta senza ingenti investimenti di tempo e denaro.

Le principali difficoltà riscontrate dai produttori nell'effettuare la vendita diretta riguardano:

- il personale: la vendita diretta assorbe risorse fondamentali (imprenditore agricolo e familiari); l'assunzione di dipendenti addetti alla vendita crea oneri e complicazioni burocratiche non affrontabili per una piccola azienda;
- la possibile difficoltà di accordo con altri produttori: non tutti hanno possibilità di individuare facilmente partner affidabili, con i quali instaurare un rapporto di collaborazione ben strutturato e "codificato";
- il costo dell'attività, che richiede comunque un investimento e partecipazione;
- i cambiamenti da realizzare per adattare la produzione ai fini della vendita diretta (ad esempio, per completare la gamma può risultare necessaria un'impegnativa diversificazione nella produzione, oppure l'avvio dello svolgimento di una fase di lavorazione);
- le difficoltà organizzative soprattutto in fase iniziale;
- i vincoli normativi / burocratici: sia questa voce che la precedente evidenziano soprattutto un gap di conoscenze e competenze da parte di alcuni potenziali entranti sul canale della vendita diretta, che influenza negativamente le aspettative e a volte fa intravedere difficoltà superiori a quelle reali;
- le difficoltà logistiche: la gestione della logistica (gestione dei flussi in arrivo, dei flussi di completamento della gamma, dello stoccaggio refrigerato, del condizionamento, dei flussi in uscita) è un tassello fondamentale per consentire la nascita di formule commerciali di vendita diretta più complesse, in grado di offrire al consumatore l'importante servizio costituito da una gamma di prodotti ampia ed interessante, associata a volumi di prodotto sufficienti. La sperimentazione dell'outsourcing dei servizi logistici, nei casi di vendita diretta più complessi, è spesso risultata costosa, con risultati inadeguati dal punto di vista del livello di servizio effettivo. La tendenza rilevata rimane quella di una internalizzazione dei servizi logistici, sfruttando le capacità e infrastrutture logistiche (magazzini, celle frigorifere, mezzi di trasporto) delle aziende e cooperative maggiormente strutturate che partecipano alle singole iniziative di vendita diretta;

- il problema dei resi, che nei casi di vendita diretta più complessi può comportare un significativo aggravio dei costi;
- la visibilità dell'azienda / pubblicità: il singolo agricoltore, che fino a quel momento non ha avuto contatti diretti con il mercato, può trovarsi in difficoltà nel doversi occupare degli aspetti relativi alla comunicazione.

5. IL MARKETING MIX

Le considerazioni presenti in questo capitolo provengono dall'indagine svolta da ISMEA sul consumatore¹¹, in base alle evidenze della quale si sono individuate le direttrici di marketing lungo le quali ciascun formato, ciascuna iniziativa di vendita diretta può scegliere di posizionarsi, in base alle specifiche caratteristiche del mercato in cui si trova ad operare (segmentazione della domanda, target – obiettivo, contesto competitivo locale, ...).

5.1 Prodotto e gamma

L'indagine sul consumatore consente di evidenziare i seguenti elementi:

- il 55% dei rispondenti complessivi acquista l'ortofrutta presso la GDO; gli altri ricorrono a negozi di alimentari, di ortofrutta, bancarelle, ecc.;
- ai soli rispondenti CAWI che acquistano ortofrutta presso la GDO è stato chiesto di indicare, tra quelle proposte, una motivazione per la scelta di questo canale: solo il 24% ha selezionato l'opzione "acquisto in un solo pdv, risparmio tempo"
- all'interno del sottoinsieme di rispondenti che ha indicato l'acquisto diretto tra le fonti di approvvigionamento di ortofrutta, il 54% ha risposto che il canale "penalizzato" dall'acquisto diretto (in cui il consumatore ha ridotto gli acquisti) è quello iper/ super / discount;
- i consumatori sembrano pertanto segmentarsi tra coloro che privilegiano il fattore "tempo", evidenziando una rilevante necessità di compiere gli acquisti in un unico punto vendita e coloro che accettano di scambiare un po' del proprio tempo con altri elementi di soddisfazione.

¹¹ N. 3 focus group associati ad un'indagine estensiva CAWI + CATI, condotta nel mese di Luglio 2010, su un campione di 2010 responsabili o co-responsabili degli acquisti alimentari familiari, residenti in centri abitati con 50.000 abitanti e oltre (per cogliere il vissuto di coloro che non vivono già, per motivi di localizzazione, un rapporto diretto con il mondo agricolo), più sovracampionamento di 400 + 400 CAWI nelle città di Milano e Roma. L'indagine ha riguardato il vissuto dei consumatori riguardo ai nuovi modelli di commercializzazione diretta dei prodotti agricoli da parte degli agricoltori, dove per vissuto si intende l'insieme del grado di soddisfazione per l'offerta attualmente disponibile in aggiunta ai desiderata per eventuali sviluppi e/o integrazioni di servizio. Il questionario ha previsto un set di domande base rivolte a tutti i rispondenti, più alcune sotto-domande che, per non appesantire eccessivamente il questionario della telefonica, sono state rivolte ai soli rispondenti CAWI.

Vediamo dunque i fattori caratterizzanti la soddisfazione del consumatore, prima riguardo ai prodotti alimentari in generale e poi restringendo il campo all'ortofrutta:

- l'origine italiana è l'elemento che ha ricevuto il punteggio medio più elevato (seguita da vicino dalla convenienza di prezzo);
- punteggi elevati sono stati ottenuti dal fatto che il prodotto sia contrassegnato da un marchio riconoscibile, che sia km zero, che sia un prodotto "tipico" e di pratico consumo;
- nel caso dell'ortofrutta, la freschezza, il prodotto di stagione e l'aspetto appaiono determinanti (top 2 boxes tra l'86 ed il 95%), segue l'origine italiana (83%) e, a una certa distanza, il km zero (una caratteristica valutata comunque molto o abbastanza importante dal 67% dei rispondenti);
- la freschezza del prodotto è indicata come plus ampiamente condiviso (/atteso) anche nella domanda relativa al vissuto della formula del Farmer's Market.

Quando si è chiesto al consumatore di valutare una serie di eventuali servizi aggiuntivi collegati all'acquisto diretto dal produttore, è emersa una valutazione importante relativa alla gamma: il 27% dei rispondenti ha giudicato molto interessante la presenza anche di prodotti "locali" di altre regioni, sempre venduti dall'agricoltore (top 2 boxes: 72%).

→ **L'indicazione è quindi per una gamma di prodotti fortemente connotati come italiani e locali, che associno una qualità (= freschezza) superiore alla media ad un prezzo accessibile. La presenza di prodotti di altre regioni può arricchire l'interesse dell'offerta, così come la presenza di una varietà di prodotti che consenta al consumatore di ampliare la propria visione circa i prodotti che è possibile acquistare "a filiera corta".**

5.2 L'esperienza di acquisto

Gli elementi chiave, emersi dall'indagine, caratterizzanti l'esperienza d'acquisto diretto fanno riferimento a due macro – categorie: le modalità di accesso al servizio e la relazione con il venditore.

a) Le modalità di accesso al servizio

- Tra i possibili elementi positivi per l'esperienza d'acquisto da parte del consumatore figura in primo luogo la comodità di accesso al punto vendita, la

comodità di parcheggio risultando molto importante per il 36% dei rispondenti (top2 boxes: 77%);

- Riguardo alla collocazione del punto vendita, non risulta una sola collocazione “vincente”, ma una serie di esigenze differenziate, dall’elevato gradimento della collocazione all’interno del supermercato (“molto” = 33%, top 2 boxes: 74%), e della localizzazione in periferia (35% e 73%) ai gradimenti comunque elevati della collocazione in centro città (29% e 67%) e, per i “puristi” del contatto diretto, presso la stessa azienda agricola in campagna (28% e 61%).
- Verificando la sensibilità del consumatore alla distanza (chiedendo di indicare la probabilità di visita del punto vendita con un percorso di 20 o 30 minuti) emerge, come prevedibile, una minore disponibilità alla visita all’aumentare dei minuti di percorrenza.

b) Gli aspetti relazionali

- risultano importanti l’assistenza ed i consigli relativi all’acquisto e l’utilizzo del prodotto, la possibilità di avvicinarsi alla “storia del prodotto”: l’importanza della relazione nella fase di acquisto contribuisce forse a contenere il gradimento della consegna a domicilio, considerata comunque molto importante, quale servizio aggiuntivo, dal 19% dei rispondenti (top 2 boxes: 46%);
- con riferimento al Farmer’s Market, emergono come rilevanti, oltre alla freschezza dei prodotti e alle esigenze di sicurezza e controlli, anche un vissuto di simpatia.

→ In sintesi, nella scelta della formula più adatta alla vendita diretta sarebbe importante tener conto di alcuni fattori determinanti capaci di influenzare positivamente l’esperienza d’acquisto del consumatore spingendolo all’acquisto diretto:

- **comodità (vicinanza della location, cassa unica per i pagamenti, disponibilità di parcheggio);**
- **riguardo alla collocazione, il mercato si presta allo sviluppo di una pluralità di soluzioni, sia in periferia o in centri commerciali, sia nei centri cittadini. Minore è il tempo da dedicare al raggiungimento del punto vendita, maggiore è la probabilità di visita da parte del consumatore**

- **aspetto relazionale e informativo dato essenzialmente dalla presenza di personale addetto qualificato capace di assistere e consigliare il consumatore durante l'acquisto;**
- **aspetto relativo alla sicurezza e alle garanzie.**

5.3 La politica di prezzo

- Il consumatore si aspetta, per il prodotto in vendita diretta, un prezzo analogo o inferiore a quello dei supermercati (72% del campione).
- In particolare, il 57% dei rispondenti ha manifestato aspettative di un prezzo inferiore a quello dei supermercati, il 15% accetterebbe un prezzo uguale, il 16% (certamente non trascurabile) potrebbe riconoscere un premium, rispetto al prezzo del supermercato, per la maggiore qualità, mentre solo il 5% è apparso sensibile alle tematiche dei costi e della corretta remunerazione.
- La verifica della *price sensitivity* evidenzia come il 44% dei rispondenti rimanga intenzionato all'acquisto anche con un aumento dei prezzi del 5%, mentre con un aumento del 10% tale percentuale scenderebbe – sul totale dei 2010 rispondenti – al 30% circa (il fatto che non si annulli conferma la presenza di un segmento di consumatori interessati alla qualità, in grado di accettare un differenziale di prezzo moderato).
- La “tenuta” dell'intenzione di acquisto è maggiore tra coloro che, mediante qualche modalità, hanno già acquistato dal produttore e coloro che non l'hanno fatto solo per impedimenti di tipo “pratico”, ma rimane un 26% anche di coloro (peraltro non molto numerosi in complesso) che, interrogati ad inizio questionario, dichiaravano di non essere interessati o motivati all'acquisto diretto.

→ In sintesi:

- **occorre mantenere, per la maggior parte dei prodotti offerti, un allineamento o una concorrenzialità rispetto ai prezzi della GDO: un posizionamento che va evidenziato e comunicato;**
- **è tuttavia importante anche inserire nella gamma una quota di prodotti “premium”, tali da soddisfare le esigenze di chi è alla ricerca di “specialità”.**

5.4 La formula di vendita

E' stata verificata l'opinione del consumatore in merito a tre modelli di vendita diretta in punti vendita al di fuori delle aziende agricole. I modelli sottoposti a valutazione sono:

1. Farmer's Market tradizionale
2. negozio di ortofrutta arricchito di prodotti locali degli agricoltori
3. minimarket/supermarket degli agricoltori, gestito da una società di agricoltori con prodotti alimentari e anche non alimentari, prodotti confezionati, anche prodotti di altre regioni.

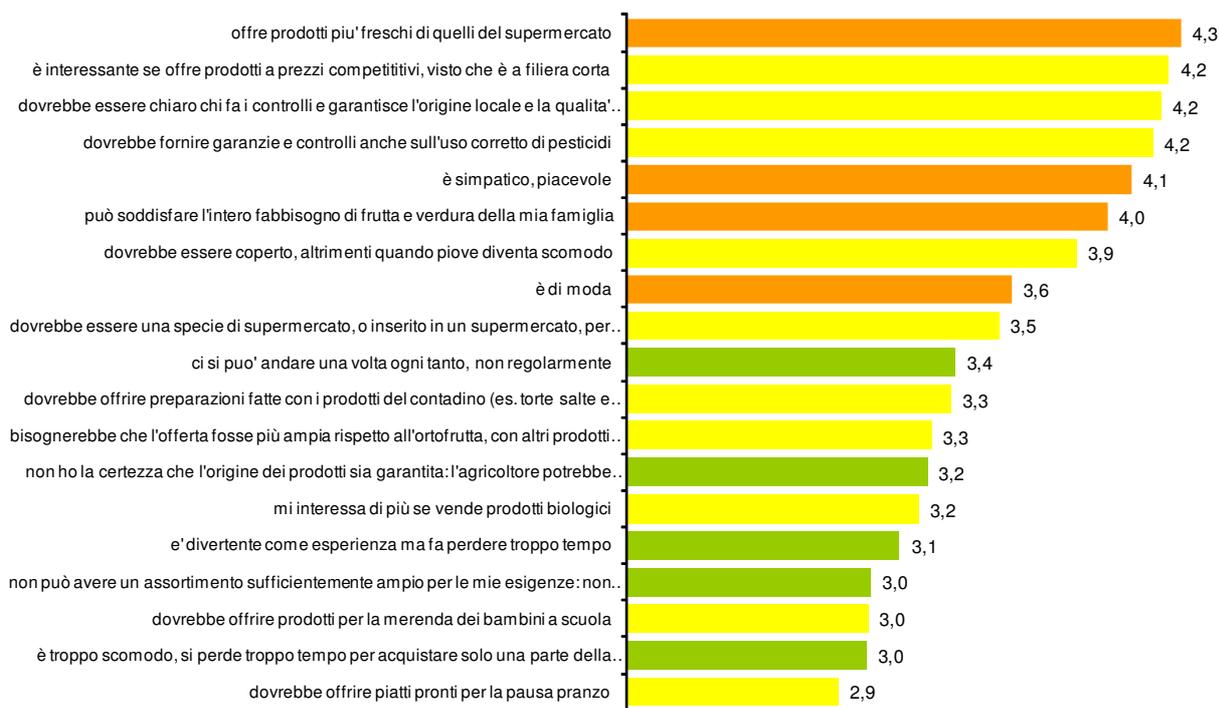
Dall'indagine emerge che la valutazione della notorietà della formula dei Farmer's Market o mercati del contadino rivela un ampio spazio per azioni di comunicazione (e di diffusione di tali mercati): solo il 24% dei rispondenti ha dichiarato di sapere di cosa si tratti, il 37% li ha solo sentiti nominare, mentre il 39% ha dichiarato di non conoscere tale formula commerciale.

Una volta fornita a tutti i rispondenti una definizione di Farmer's Market, si è proceduto a verificare la condivisione (per il 76% dei rispondenti soltanto teorica, non basata su esperienza diretta) di una serie di affermazioni. Il risultato di tale valutazione esprime non solo le *opinioni* dei consumatori rispetto al Farmer's Market, ma anche le loro *aspettative* al riguardo. Il risultato potrebbe sintetizzarsi in: freschezza, convenienza, sicurezza e simpatia.

Figura 5

VALUTAZIONE DELLA FORMULA DEL FARMER'S MARKET

Elementi suggeriti di valutazione dei Farmers Market - grado di condivisione da 1 (basso) a 5 (alto): punteggio medio ricevuto da ciascun elemento



Grado di condivisione (da 1 a 5) di una serie di affermazioni proposte (solo CAWI – 1370 rispondenti)

Fonte: Indagine ISMEA sul consumatore, 2010

Per quanto riguarda invece la valutazione (punteggio da 1 a 10) delle formule alternative proposte, si nota come tutte e tre abbiano ottenuto un punteggio elevato, con una media superiore al 7 (7,42 per il Farmer's Market, 7,64 per il negozio d'ortofrutta degli agricoltori "arricchito" e 7,18 per il "supermarket degli agricoltori"). Anche l'intenzione di frequenza di visita è risultata elevata, con netta prevalenza delle preferenze accordata alle opzioni "una volta a settimana" e "più volte a settimana".

→ In sintesi:

- **l'apertura di nuovi esercizi di vendita diretta può trarre notevole beneficio da una logica di coordinamento di una "rete" multitarget, fondata possibilmente su un vero e proprio studio di geomarketing, che consenta di offrire ai residenti di ciascuna città un servizio capillare, ramificato, tale da cogliere l'esigenza comune della comodità di approccio, ma declinandola secondo le abitudini e le preferenze di acquisto di ciascuno tra i principali segmenti di consumatori**
- **risulta inoltre importante la comunicazione sui punti vendita: rassegna esaustiva delle modalità di acquisto dirette possibili, con gamma di prodotti, modalità di acquisto, modalità di contatto, ecc..**

5.5 Branding e garanzie

La vendita diretta presenta, come caratteristica distintiva, il rapporto (fiduciario) diretto con l'agricoltore, che, in sostituzione del negoziante, si fa garante della qualità e sicurezza dei prodotti che offre, in prevalenza suoi.

Dai focus group effettuati, l'agricoltore emerge come figura positiva, idealizzata a livello emotivo, ma con qualche distinguo, nell'analisi razionale, per le pressioni che, secondo i partecipanti, il mercato può esercitare sui soggetti, spingendoli a scelte "non ortodosse" ma necessarie per la sopravvivenza. Da ciò deriva l'esigenza di intraprendere una relazione diretta, personale, del consumatore con il singolo agricoltore (rapporto personale, visita all'azienda, ecc.).

Riguardo alla figura identificata come *principale* garante (importante: era consentito scegliere una sola figura per ciascun prodotto), a parte il prevedibile ruolo di assoluto rilievo svolto dai retailer a cui si aggiungono, per i prodotti trasformati, le aziende industriali, emerge comunque una quota significativa di popolazione che considera l'agricoltore come miglior garante per i prodotti freschi e l'ortofrutta in particolare. I comparti per i quali è stato più frequentemente selezionato l'agricoltore come miglior garante sono l'ortofrutta, il vino e le uova.

È probabile che, nel momento in cui l'agricoltore arrivi ad aggiungere alla funzione produttiva anche il ruolo di retailer, e quindi di selezionatore dei prodotti da offrire in vendita, la relazione fiduciaria tra agricoltore e consumatore si rafforzi notevolmente.

Emergono anche i seguenti elementi interessanti per le politiche di branding:

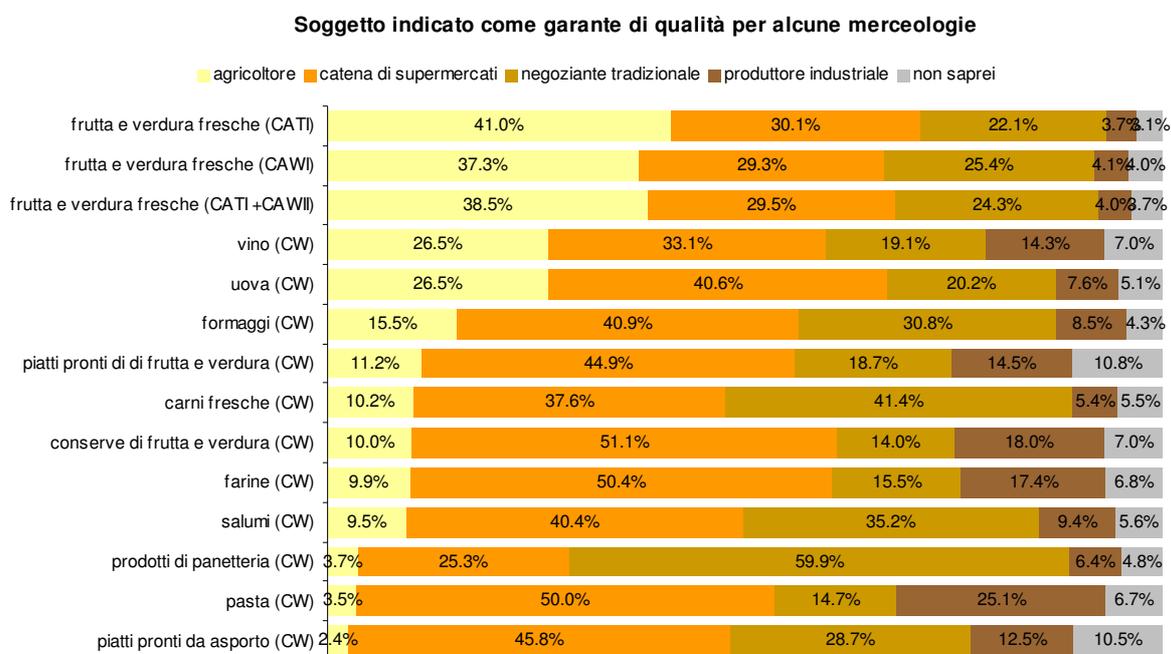
- l'interesse del consumatore per un marchio noto;

- l'importanza della sicurezza (le affermazioni “dovrebbe essere chiaro chi fa i controlli e garantisce l'origine italiana e la qualità” e “dovrebbe fornire garanzie e controlli anche sull'uso corretto di pesticidi” hanno entrambe ricevuto un punteggio medi – da 1 a 5 -o pari a 4,2);
- Nel focus group online post-quantitativa (*bulletin board*, condotto nell'ottobre 2010) è emersa anche l'importanza dei controlli svolti da enti terzi, estranei alla categoria dei produttori o delle loro associazioni.

Figura 8

SOGGETTO SELEZIONATO COME PRINCIPALE GARANTE PER ALCUNE TIPOLOGIE DI PRODOTTI POTENZIALMENTE COMMERCIALIZZABILI IN VENDITA DIRETTA

% sul totale rispondenti, CAWI + CATI (2010 casi) solo per l'ortofrutta, CAWI (1370 casi) per gli altri prodotti



Fonte: Indagine ISMEA sul consumatore, 2010

La creazione di un brand consente di creare una relazione biunivoca tra il brand stesso ed il rapporto qualità prezzo di ciò che viene offerto consentendo al consumatore di trovare in qualsiasi parte d'Italia lo stesso livello di servizio, di garanzie (origine, ecc.) e lo stesso livello qualitativo di prodotto, con un posizionamento coerente con quello annunciato, anche se il prezzo dovrà necessariamente risultare in linea con le dinamiche del mercato locale. Il nascere di nuove formule é dunque correlato al nascere di politiche di branding del “servizio” di vendita diretta: il collegamento forte tra “insegne” e qualità dell'esperienza di acquisto per i consumatori (e – non va

dimenticato - di vendita per i distributori) potrà generare fenomeni di fidelizzazione, evidenziazione e rinforzo dei “valori” a cui è collegata la vendita diretta (es. tutela del tessuto produttivo locale) quale motivazione alle preferenze.

Chiaramente, ciascun “cedimento” rispetto alla *promise* qualitativa implicitamente od esplicitamente rivolta al consumatore può tradursi in un danno d’immagine non solo per il singolo produttore coinvolto, ma anche all’eventuale brand ombrello se presente e comunque al prestigio della formula di vendita diretta in quanto tale.

→ **In sintesi:**

- **è importante definire la modalità con cui non solo “banalmente” soddisfare l’esigenza di sicurezza del consumatore (disciplinari, regola, controlli, sanzioni), ma anche trasformare questa risposta, ed il modo in cui è fornita (marchio + garanzie ad esso sottese) in un elemento di valorizzazione delle formule di vendita diretta;**
- **il marchio può non essere legato solo alla sicurezza, ma anche ad altri elementi:**
 - **alla qualità organolettica e alla freschezza del prodotto: è importante che tale aspettativa non sia disattesa, in quanto è uno dei principali elementi che possono indurre a “tradire” la formula di acquisto abituale a vantaggio della vendita diretta (qualità collegata anche alla tecnica di produzione, di conservazione, di trasporto ... si tratta di un elemento che chiama in causa tutta la filiera a monte)**
 - **all’esperienza d’acquisto (comodità, trasporti, servizi aggiuntivi, assistenza all’acquisto, ambientazione del punto vendita, ecc.).**

5.6 Sistemi esteri di garanzia e certificazione

Nel contesto internazionale, diversi sono i sistemi di garanzia, certificazione e controllo che operano sul canale della vendita diretta. Ciò è maggiormente evidente nel Regno Unito dove i farmer’s market sono ben organizzati e seguiti dalla legislazione e da certificazioni. In Inghilterra, secondo gli ultimi dati pubblicati, i farmer’s market ammontano a 500 di cui una metà già sono certificati dalla FARMA (www.farma.org.uk).

I produttori-venditori che aderiscono all’associazione possono usare sulle etichette e/o su i loro *leaflet* il marchio della stessa. L’obiettivo dell’organizzazione è di sostenere chi ha una attività avviata, i neofiti e tutti coloro che vorrebbero intraprendere questa strada. Quindi FARMA è stata fondata essenzialmente per:

- Sviluppare competenze professionali relativamente al retailing della vendita diretta;
- Creare opportunità di business in questo ambito sostenibili e vantaggiose;
- Assicurare che le materie prime vendute raggiungano gli standard qualitativi più elevati;
- Promuovere i benefici etici, sociali e di sostenibilità ambientale della vendita diretta di prodotti locali;
- Sviluppare progetti validi al punto di poter mantenere un'economia locale forte che conservi la tipicità, le tradizioni e che preservi pure la geografia ed il paesaggio.

FARMA (the National Farmers Retail & Markets Association)

E' una associazione "no-profit" attiva dal giugno del 2002. Certifica i farmers market del Regno Unito per assicurare che le linee guida che caratterizzano il mercato vengano seguite. Inoltre è l'unica organizzazione nazionale che segue tutti gli aspetti della vendita diretta di prodotti primari.

Ci sono annualmente molti produttori che fanno richiesta per essere certificati da questa associazione che ormai è diventata una vera e propria istituzione di garanzia e qualità per questo settore agroalimentare.

Punto di riferimento per il coordinamento e la gestione dei farmer's market è sempre il *market manager*. Egli è il primo che prende in esame le domande di ammissione e che fa un primo controllo delle potenzialità e delle attitudini già in essere per entrare in questo canale distributivo.

Una volta ammessi alla vendita nei farmer's market, in caso di non conformità e di non rispetto delle linee guida, il produttore viene dapprima segnalato e richiamato all'ordine e in seguito se recidivo può anche essere allontanato dal canale. Tanto della ragione d'essere dei farmer's market si fonda sull'esigenze dei consumatori che prediligono l'acquisto diretto di prodotti locali e freschi (secondo statistiche della FARMA sono circa un 90%). Tale rapporto si basa in primis sulla fiducia e la chiarezza di informazioni, indi per cui la lealtà diventa fondamentale per il successo di questo format e va dunque tutelata nell'interesse di tutti.

Gli strumenti con cui vengono implementati gli aspetti della logistica sono molteplici e di differente natura. Vanno da attività di promozione su siti web, riviste di settore, newsletter, workshop, seminari e corsi di formazione ad agevolazioni sull'acquisto di quanto più utile per entrare a lavorare in questo canale distributivo.

In sintesi FARMA è, oltre che un'associazione che sostiene l'attività dei produttori e venditori diretti, una garanzia agli occhi dei consumatori in quanto sostiene e sviluppa

le qualità e le peculiarità dei farmer's market. Investendo molto in comunicazione rende esponenziale la visibilità di questo canale distributivo sgravando di spese economiche in pubblicità i produttori aderenti e facilitandoli nella vendita dando la possibilità di usare il logo dell'associazione come garanzia ulteriore di qualità.

Si può addirittura parlare di "doppia garanzia" in quanto FARMA va a certificare anche attraverso terzi il rispetto delle norme di appartenenza, le caratteristiche distintive di questo mercato che già per definizione dello stesso dovrebbero essere garanzia di prodotti locali di qualità. Ovvero:

- I prodotti in vendita sono coltivati dalle stesse persone che li mettono sul mercato;
- Il venditore è il produttore stesso o qualcuno (ad esempio un familiare) che ha partecipato alla produzione della materia prima;
- La distanza tra il luogo di produzione ed il mercato va dalle 30 alle 100 miglia al massimo.
- Il produttore deve rendere disponibili tutte le informazioni relative alla produzione (tecniche di coltivazione, prodotti usati, ecc.).

Vero è che tali normative sono più linee guida che vere e proprie regole. Come già visto per il mercato degli Stati Uniti infatti, lasciano ampio respiro e sono adattabili e flessibili. Questo perché devono regolare un mercato alquanto eterogeneo per caratteristiche geografiche, e quindi per logistica e produzione.

La chiarezza diventa fondamentale anche nelle politiche di prezzo volte a tutelare gli interessi di ambo le parti: produttori e consumatori.

Non vi sono norme precise che regolano il tutto, di fatto si va a valutare e stabilire in base all'andamento del mercato il prezzo più "equo". Da un lato deve garantire la copertura di tutti i costi del produttore (dalla produzione, al trasporto, ecc.) e un margine di profitto, dall'altra deve tutelare il portafoglio degli acquirenti (www.farmersmarkets.net).

FARMA si dimostra quale un aiuto importante anche sotto questo aspetto specifico dal momento che fornisce statistiche di mercato agli associati e continui benchmark in modo da facilitare la gestione delle politiche di prezzo e da rendere il tutto chiaro e fruibile ad entrambe le parti interessate.

Ad ogni modo secondo, recenti statistiche FARMA, la vendita diretta ha portato al settore e all'economia rurale ben 1 miliardo di dollari annui, che insieme alla sempre crescente domanda di certificazione mostra uno spaccato di un canale distributivo in ascesa

L'esperienza di "Pride of New York" (USA)

Il programma "Pride of New York" nasce con l'intento principale di creare un marchio ad ombrello che raccolga sotto di sé tutti i piccoli e medi produttori dello Stato di New

York, per promuovere, sviluppare e divulgare prodotti agro-alimentari e sistemi di processo locali fino alla commercializzazione in tutte le sue forme. In particolar modo è interessante lo sviluppo di una rete di ristoratori, denominato "Pride restaurants", direttamente collegati ed inglobati nell'iniziativa stessa, che si riforniscono delle produzioni all'interno del marchio "Pride of New York".

Attualmente i membri del programma sono oltre 2.000 e sono ben radicati in tutto il territorio dello Stato di New York. Invece i membri appartenenti al Programma ma facenti parte della fase della ristorazione risultano essere circa 100. Anche la loro distribuzione risulta essere abbastanza omogenea e distribuita su tutto il territorio di New York. Per l'esatta ubicazione e tutti i riferimenti dei membri di tutte le fase iscritti al Programma, è sufficiente fare riferimento al sito web (http://www.agmkt.state.ny.us/ap/prideofny/pride_index.html).

Di particolare interesse risulta essere il sito internet dell'Iniziativa, il quale si caratterizza per una struttura snella e facilmente intuibile da qualsiasi utente. La sua funzione principale, oltre alla descrizione sintetica ma chiara dell'iniziativa, è quella di permettere la ricerca dei membri dell'iniziativa e dei loro riferimenti. Allo stesso modo, il sito permette di reperire informazioni logistiche anche sui ristoratori aderenti all'iniziativa.

All'interno del sito è possibile poi scaricare tutta la documentazione da compilare per poter diventare membri dell'iniziativa stessa. Inoltre è presente anche uno spazio dedicato alle in formazioni prettamente tecniche di coltivazione e raccolta dei principali prodotti agricoli. Molto interessante è anche lo spazio che il sito internet dedica al programma "Farm to school" e, nello specifico, alla connessione esistente tra le due iniziative, entrambe sotto l'egida dello Stato di New York. Infine sono presenti degli spazi dedicati a link affini allo stesso campo di interesse dell'iniziativa nonché i contatti per richiedere tutte le informazioni che non è stato possibile ricavare dalla rete.

La gestione dell'intero Programma è interamente affidata, sia da un punto di vista strutturale che procedurale, al Dipartimento dell'Agricoltura dello Stato di New York, il quale, assieme al suddetto Programma, sovrintende molti altri programmi e Associazioni agroalimentari con scopi affini (<http://www.agmkt.state.ny.us/>), con la finalità principale di porsi quale strumento di tutela e garanzia, sia per i produttori che per i consumatori, nella compravendita di prodotti, all'origine o trasformati, nello Stato di NY. Il Dipartimento dell'Agricoltura e dei Mercati dello Stato di New York, come tutti quanti gli altri Stati, fa riferimento al Dipartimento dell'Agricoltura degli Stati Uniti d'America (USDA).

Le politiche di accesso di nuovi membri al Programma appaiono semplici dal punto di vista burocratico ma rigide sotto il profilo dei parametri e dei requisiti richiesti. Vi sono, a seconda che il richiedente sia un produttore o un trasformatore, due differenti moduli di richiesta nei quali l'interessato deve adempiere a tutte le richieste previste (cfr. Allegati 1 e 2).

Inoltre, per entrare a far parte del Programma, si presentano delle condizioni di base vincolanti:

I partecipanti devono pagare una tassa annuale al Dipartimento di agricoltura e dei mercati di NY di circa 25 dollari USA;

Il logo "Pride of NY" può essere usato su tutti i prodotti commercializzati a patto che essi siano prodotti e/o processati all'interno dello stato di NY e che gli standard siano quelli previsti dal Programma (Allegato 3); Infatti tutti i prodotti, per entrare a far parte del Programma, devono rispondere ad una serie di requisiti standard (descritti nel sito web); se un produttore vuole entrare con un prodotto non registrato e standardizzato, esiste un apposito numero di riferimento per avviare le procedure di ingresso e di standardizzazione del prodotto interessato.

Gli scaffali in cui sono esposti i prodotti con il marchio del Programma devono avere un ordine ed una pulizia di alto livello;

I partecipanti devono sempre mantenere il regolamento del Programma e non opporsi in nessun modo a controlli e comunicazioni del dipartimento di agricoltura e mercati;

Se alcuni partecipanti usano contemporaneamente altre affiliazioni oltre a quella relativa al Programma, queste non devono entrare in alcun modo in conflitto con il programma e quanto esso determina. Questo tipo di decisioni in merito vengono prese unicamente dal Dipartimento di agricoltura senza possibilità di replica. Se succede che vi siano dei problemi relativamente all'uso improprio del marchio del Programma, i partecipanti devono immediatamente interromperne l'uso o modificarlo secondo le regole dettate dal dipartimento di agricoltura;

Una volta compilati in tutte le loro parti, i certificati di richiesta devono essere accuratamente predisposti e verificati dal Dipartimento dell'Agricoltura il quale prevede in un secondo momento ad accettare il partecipante oppure a chiederne la modifica di alcuni aspetti oppure ancora a rifiutarne l'ingresso.

I partecipanti devono sempre e comunque riconoscere l'autorità del Dipartimento dell' Agricoltura relativamente a tutto ciò che concerne il Programma senza alcuna possibilità di contrasto o discussione, in quanto essi stessi , attraverso l'esposizione del logo, rappresentano sia il Programma che il Dipartimento. Chi non è d'accordo con alcune politiche, è libero di scindere l'accordo, avendo come unica costrizione quella di togliere subito il logo del Programma.

Il commissario del Dipartimento dell'Agricoltura e mercati è colui che ha pieno potere nell'utilizzo del logo e di tutti gli strumenti del Programma sia per la pubblicità, per le pratiche di produzione e processamento, che per la promozione dell'iniziativa.

Tutto il Programma "Pride of New York" e quanto concerne i principali aspetti legali, è direttamente seguito dal Dipartimento di Stato e, come tale, fa riferimento a delle leggi statali specifiche che è possibile consultare on line:

(<http://public.leginfo.state.ny.us/LAWSSEAF.cgi?QUERYTYPE=LAWS+&QUERYDATA=@LLAGM+&LIST=LAW+&BROWSER=EXPLORER+&TOKEN=39077368+&TARGET=VIEW>)

L'aspetto della logistica in questa esperienza viene facilmente superato: infatti il Programma non si interessa della fase della distribuzione, se non in particolari occasioni, lasciando la distribuzione capillare ai membri del Programma che a loro volta possono strutturare degli accordi privati con i canali distributivi e ristorativi sia all'interno che fuori dello Stato di New York.

Lo stesso vale per le politiche di prezzo: non sussiste infatti alcun indirizzo o linea guida che in qualche modo dettino dei tetti di minimo o di massimo dei prezzi da tenere sia nel mercato all'origine che nel mercato al consumo.

L'esperienza Irlandese: FUCHSIA (Irlanda)

La strategia di sviluppo del territorio di Cork prevede l'uso di un'unica immagine e identità che comprenda tutta la regione al fine di creare vantaggio competitivo per le imprese locali.

L'iniziativa rappresenta a tutt'oggi un simbolo di qualità dei prodotti e dei servizi della regione di Cork. E' un'iniziativa di sviluppo all'interno del "West Cork Development Partnership". E' anche finanziata sia dal Programma di Sviluppo Rurale del governo Irlandese sia dal Piano di Sviluppo Nazionale 2007-2013. Per maggiori informazioni si può visitare il sito web: www.fuchsiabrands.com.

West Cork Development Partnership

Il West Cork Development Partnership è il referente per lo sviluppo locale responsabile per il proseguimento del programma di sviluppo rurale 2007-2013 nella zona ovest di Cork (LEADER).

Presentato nel Luglio 2008, il Programma è stato finanziato con circa 15 milioni di €. Il Programma si profila nello sviluppo delle competenze e delle risorse dei suoi partner già presenti: la West Cork LEADER Co-operative Society Limited e la West Cork Community Partnership.

Tra i suoi obiettivi principali, c'è quello di sviluppare da un punto di vista socio-economico tutto il territorio interessato dal Programma, in accordo con le linee guida del Governo nazionale. Maggiori informazioni possono essere reperite al sito web: <http://www.wcdp.ie/>

L'iniziativa denominata "Fuchsia Brand" venne lanciata nel 1998 ed attualmente è l'iniziativa leader nel contesto territoriale di Cork, contando al suo interno oltre 200 imprese locali accreditate sotto i suoi standard. L'iniziativa ha ormai assodato una struttura forte per lo sviluppo delle agenzie di sviluppo e per le imprese commerciali. Nel fornire questo supporto la rete fuchsia Brands ha giocato un ruolo nello sviluppo dell'impresa nello sviluppo del mercato e promozione del prodotto.

Diventare membro dell'iniziativa prevede innanzitutto la presentazione di apposita domanda al comitato decisionale. I criteri per poter aderire dipendono dal settore in cui l'impresa richiedente ricade; si distinguono il settore alimentare, dell'artigianato e del turismo. Per chi è interessato, all'interno del sito si trovano facilmente i riferimenti.

In ogni caso, l'adesione è valutata su base annua e può essere soggetta ad un controllo ogni qual volta se ne registri la necessità. Lo stesso codice di comportamento è specifico per ogni settore ed è facilmente reperibile nel sito internet.

Non vi sono particolari politiche di prezzo o linee guida che vengono suggerite, tuttavia all'interno dei membri del Programma, c'è un rigido controllo affinché nessuno vada "fuori mercato" o comunque metta in cattiva luce tutta la struttura proponendo prezzi troppo elevati o un rapporto qualità prezzo molto scarso.

L'esperienza di Kent (United Kingdom)

L'esperienza si riferisce ad una associazione, la "Produced in Kent", costituita nel novembre del 2005 e prima di allora denominata "Kentish Fare".

L'associazione è una organizzazione "no-profit" costituita da una joint venture tra Hadlow College e il Kent county College ed è finanziata dal South East England Development Agency (SEEDA). <http://www.producedinkent.co.uk/>.

Lo scopo principale dell'organizzazione è quello di promuovere i prodotti locali e i sistemi di servizi in Kent oltre a fornire agli imprenditori locali assistenza tecnica e supporto alle azioni di comunicazione e promozione.

Attualmente l'organizzazione conta più di 500 membri divisi in diverse categorie tutti però facenti parte del comprensorio inglese. All'interno del sito è possibile reperire i contatti e le indicazioni per arrivare alla sede legale ed operativa dell'associazione.

In questo caso le informazioni per l'adesione sono facilmente accessibili tuttavia le condizioni per accedere all'organizzazione stessa risultano molto rigide nei termini e nei requisiti da rispettare. I membri dell'organizzazione, infatti, devono tutti pagare una tassa di ingresso e di permanenza a fronte della quale ricevono una serie di benefici. I benefici e le quote versate variano a seconda della categoria nella quale i membri vengono incasellati. Una categoria a sé è rappresentata dai farmer's market.

Prima di tutto questo, chiunque voglia entrare a far parte dell'organizzazione deve compilare il modulo di registrazione (reperibile nel sito internet). Dopo aver inviato il modulo, il comitato deve approvare la richiesta e solo dopo iniziano le procedure di inserimento del richiedente. Tutti i termini e le condizioni, i criteri di accesso e registrazione e tutta la documentazione è riassunta in un apposito documento.

Relativamente agli aspetti logistici, non vengono menzionati criteri precisi sotto il profilo tecnico ma vi è invece tutta una serie di raccomandazioni volte e focalizzate affinché il prodotto finale sia disponibile al consumatore sempre secondo i criteri di

freschezza e buono stato. Non si fa riferimento esplicito a delle linee guida da seguire per quanto riguarda le politiche di prezzo. Altresì all'interno dei termini e delle condizioni da rispettare c'è comunque prescritto e consigliato un comportamento corretto e lineare con gli altri membri anche sotto il profilo economico.

6. IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE DEL MARKETING MIX

6.1 Il ruolo dei soggetti imprenditoriali

La realizzazione di un punto vendita o di un'attività di vendita diretta rappresenta, per l'agricoltore, un nuovo progetto imprenditoriale e implica la realizzazione di investimenti materiali (allestimento dei punti vendita) ed eventualmente immateriali (marchi, comunicazione) nonché l'assunzione dei costi di gestione del punto vendita, con i conseguenti rischi. Nonostante il potenziale di recupero di valore dovuto all'accorciamento della catena distributiva, l'equilibrio economico-finanziario dei punti vendita non è scontato: il successo dei punti vendita dipende dal soddisfacimento delle attese del consumatore in termini di gamma di prodotto, prezzi, servizi, e format di punto vendita e richiede un'accurata progettazione e gestione dell'iniziativa di vendita diretta.

La realizzazione di un'iniziativa di vendita diretta presuppone infatti lo svolgimento delle seguenti attività:

- un'attività imprenditoriale, ovvero la definizione dell'iniziativa e la fornitura dei capitali necessari alla sua realizzazione;
- un'attività di tipo strategico e commerciale, per la definizione del posizionamento competitivo obiettivo e quindi della gamma dei prodotti da offrire, del livello di servizio, dei prezzi;
- un'attività di approvvigionamento, ovvero di reperimento di prodotto proprio e da terzi, entro i limiti imposti dalla normativa. Nei casi più complessi all'individuazione dei fornitori si affianca l'organizzazione della logistica di tali prodotti;
- un'attività di gestione quotidiana del punto vendita, quindi di relazione con il consumatore;
- un'attività di comunicazione e marketing, quindi l'organizzazione di azioni ed eventi promozionali a supporto delle vendite.

Nei casi di punti vendita aziendali, queste attività vengono realizzate in maniera più o meno consapevole, e comunque in stretto collegamento con l'attività di gestione dell'azienda agricola. Il successo dell'iniziativa viene percepito come un miglioramento del reddito complessivo dell'azienda, raramente viene contabilizzato a parte ed è fortemente legato alla presenza di un soggetto che sposta parte della sua "energia" professionale dall'attività agricola all'attività commerciale.

Il limite di tale approccio è evidente: la possibilità di realizzare e gestire uno o più punti vendita è spesso direttamente correlata alla dimensione del nucleo familiare che gestisce l'attività agricola di partenza e alla presenza all'interno del nucleo di almeno una figura con propensioni – e possibilmente un'adeguata formazione - per l'attività commerciale.

Il vincolo della disponibilità di risorse in famiglia si supera coinvolgendo altri soggetti (prevalentemente agricoli). Tuttavia nel momento in cui si coinvolgono diversi soggetti emergono in maniera molto più netta i diversi ruoli e funzioni sopra descritti, che non vengono più svolti tutti dalla stessa persona/azienda ma vengono distribuiti tra i vari partecipanti dell'iniziativa, richiedendo quindi una strutturazione organizzativa che rappresenta anch'essa un elemento di forte innovazione.

6.2 La necessità di collaborazioni interaziendali strutturate

L'opportunità di coinvolgere più aziende agricole in un unico progetto di vendita diretta è quindi legata alla necessità di disporre di sufficiente capacità imprenditoriale e gestionale, ma soprattutto alla necessità di poter "uscire dall'azienda" per avvicinarsi al consumatore e per allargare la gamma in linea con le sue richieste. Questi due elementi sono presenti in tutte le versioni di vendita diretta esaminati, dai Farmer's Market saltuari ai punti vendita in sede fissa gestiti in maniera unitaria con una gamma più ampia di prodotti.

Il coinvolgimento di più produttori richiede però uno sforzo di coordinamento per creare un insieme di regole in grado di distribuire in maniera trasparente tra i produttori i rischi (costi fissi) e i benefici (maggiori prezzi di vendita del prodotto all'origine, margini della gestione commerciale del punto vendita), anche in funzione dei diversi ruoli svolti da ciascuno.

Gli aspetti che devono essere regolamentati riguardano infatti:

- la politica sul prodotto: requisiti qualitativi e di origine;
- la gestione del punto vendita e il livello di servizio;
- la logistica;
- la gestione fisica e contrattuale degli ordini, dei resi e dell'invenduto;
- la ripartizione del rischio imprenditoriale: copertura dei costi di investimento e altri costi fissi;
- la politica di prezzo: sia per quanto riguarda la remunerazione al produttore, sia per quanto riguarda il prezzo praticato al consumatore. Se nei casi più

semplici (ad es i Farmer's Market) questi due aspetti coincidono, nel momento in cui si inseriscono costi fissi significativi legati alla gestione di un punto vendita comune, la copertura di tali costi in genere viene assicurata trattenendo una percentuale del ricavo, e quindi introducendo di fatto un mark-up tra il prezzo ricevuto dall'agricoltore e il prezzo pagato dal consumatore;

- la distribuzione dei margini dell'iniziativa.

Diventa quindi necessario, per ciascuna iniziativa di vendita diretta tra più produttori, trovare un modello di *governance* che riesca a ripartire il valore generato dall'accorciamento della catena tra i vari produttori coinvolti, tenendo conto dei ruoli più o meno attivi che ciascun produttore assume nell'iniziativa e dell'eventuale coinvolgimento di soggetti non agricoli sia come fornitori di mano d'opera sia, eventualmente, come imprenditori che partecipano all'iniziativa apportando capitali e/o know-how commerciale.

6.3 Possibili modelli organizzativi

I possibili modelli organizzativi si dividono in due grandi categorie: quelli basati su un'organizzazione di tipo associativo, che prevedono l'adozione e il rispetto di un regolamento, e quelli che prevedono una strutturazione societaria vera e propria, a prescindere dalla forma che possa prendere quest'ultima. I modelli organizzativi nati in Italia chiaramente si adattano allo specifico contesto di regolamentazione italiano, ma rispondono anche a delle esigenze organizzative che sono trasversali rispetto ai vari paesi analizzati.

L'esempio classico per il primo caso è quello dei Farmer's Market, dove l'enfasi è posta sulla massimizzazione del contatto diretto tra agricoltore e consumatore e la costruzione della gamma avviene mediante il coinvolgimento di un numero sufficiente di agricoltori che devono "associarsi", dimostrando di avere i requisiti necessari, stabiliti in funzione del posizionamento che si vuole dare al mercato. Il regolamento del mercato, spesso elaborato da una parte terza (ad esempio Slow Food, Campagna Amica, gli enti locali coinvolti), è lo strumento con cui si garantisce coerenza di comportamenti per quanto riguarda il prodotto, la politica di prezzo e i servizi offerti. Esiste un responsabile/gestore del mercato che coordina i servizi offerti all'agricoltore (stand, pulizie, ecc.), fa da garante per quanto riguarda l'applicazione delle regole del mercato e in generale coordina la turnazione degli agricoltori all'interno dei posti disponibili. I costi dei servizi comuni vengono coperti con un contributo fisso da parte dell'agricoltore, in genere proporzionale allo spazio espositivo utilizzato. Gli spazi per la realizzazione del Farmer's Market sono spesso messi a disposizione senza oneri per gli agricoltori, evitando quindi la necessità di realizzare investimenti per lanciare il mercato e rendendo possibile l'applicazione del modello associativo.

La modalità associativa non regge più nel momento in cui diventano significativi gli investimenti e/o i costi di gestione, cioè quando aumenta la componente di rischio imprenditoriale legata all'iniziativa di commercializzazione diretta. Esistono esempi di "mercati coperti" realizzati su base associativa, dove i singoli produttori espongono la propria merce in conto vendita e una cooperativa o altra società fornisce i servizi di gestione del punto vendita e della cassa, evitando ai produttori di dover essere presenti nel punto vendita e in cambio per una percentuale del fatturato. In questi casi l'apporto del soggetto pubblico – sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista gestionale/promozionale – è rilevante; senza un supporto molto attivo la sostenibilità economica nel tempo tende ad essere a rischio, proprio per mancanza di una gestione unitaria e "imprenditoriale" dell'attività commerciale in questione.

Per quanto riguarda il modello organizzativo societario e non più associativo, le cooperative di produttori già esistenti rappresentano un buon punto di partenza per la realizzazione di un punto vendita o di un'iniziativa di vendita diretta, essendo loro stesse soggetti agricoli; tuttavia sono spesso stati creati dei consorzi o delle cooperative *ad hoc* allo scopo di promuovere un'attività di vendita diretta tra più agricoltori¹². Un altro possibile modello organizzativo è rappresentato dalla s.r.l. di commercializzazione, partecipata esclusivamente da soggetti agricoli, che mantiene anch'essa la qualifica di soggetto agricolo e che quindi può beneficiare dei vantaggi fiscali e autorizzativi della vendita diretta. La forma societaria adottata dipende dal tipo di iniziativa, compreso il numero di produttori coinvolti, nonché dalla suddivisione dei ruoli tra i soggetti partecipanti.

I consorzi ad esempio si prestano bene all'erogazione di servizi ai propri soci ma mostrano limiti nel momento in cui la loro attività principale diventa un'attività di commercializzazione pura piuttosto che di supporto della commercializzazione dei soci. Le cooperative hanno maggiori gradi di libertà nella gestione dell'attività di commercializzazione a valle, ma sono più rigide dal punto di vista della definizione del prezzo di conferimento e della ripartizione degli "utili" tra i produttori. La società di commercializzazione è più flessibile dal punto di vista della gestione dei rapporti commerciali a monte e a valle, ma rimane concettualmente più lontana dallo spirito di tipo mutualistico che spesso accompagna le nuove iniziative di vendita diretta.

¹² Si ricorda che ai sensi del D.lgs 18 maggio 2001, n.228, l'attività di commercializzazione di prodotti agricoli viene considerata attività agricola quando riguarda, per almeno il 51% del prodotto commercializzato, il prodotto proveniente dall'attività agricola principale e che risulta esente dall'applicazione della normativa commerciale, e la vendita di prodotti non provenienti dalle aziende agricole a condizione che i relativi ricavi non siano superiori a 160 mila euro per le imprese individuali e 4 milioni di euro per le società. Le attività commerciali di cooperative che commercializzano prevalentemente il prodotti dei propri soci sono quindi considerate attività agricole e godono dei vantaggi fiscali legati alle attività agricole.

La questione della *governance* diventa particolarmente rilevante nel caso di iniziative di commercializzazione che coinvolgono, sul fronte della fornitura, un elevato numero di produttori agricoli. In questo caso emerge spesso la necessità di assicurare ad alcuni produttori più preparati o con maggiore propensione per l'attività commerciale il vero controllo del progetto, con la costruzione di soluzioni quale il modello a doppia cooperativa. In tale modello una prima cooperativa riunisce tutti i produttori-fornitori di un determinato punto vendita o rete di punti vendita, mentre una seconda cooperativa, partecipata dalla prima cooperativa e, singolarmente, dai principali produttori, svolge le funzioni di tipo commerciale individuate nel primo paragrafo, e "guida" dal punto di vista strategico il progetto. Il rischio imprenditoriale – e la capacità decisionale – si concentrano nella cooperativa di commercializzazione, la cui attività commerciale, essendo comunque intrinsecamente legata all'attività produttiva agricola dei suoi soci, viene considerata come attività agricola di vendita diretta.

Il modello "doppio" – che separa le funzioni commerciali, di coordinamento e di servizio – da quelle legate alla produzione del prodotto da vendere risulta particolarmente utile nell'ottica della creazione di una rete di iniziative su un territorio, consentendo un maggiore coordinamento tra le varie iniziative (anche dal punto di vista di una logistica comune) e l'ammortamento, su un fatturato complessivamente più elevato, dei costi legati alle attività "centralizzate". La dimensione "ideale" per un coordinamento a livello di bacino ha una scala tra la singola provincia e la regione, in funzione della densità di iniziative di vendita diretta presenti nel bacino.

Altro punto riguarda la scelta dei produttori che partecipano a una singola iniziativa: tale scelta va fatta in funzione del fabbisogno della gamma e cercando di evitare duplicazioni tra prodotti e produttori; in caso contrario possono emergere problematiche legate alle diverse priorità commerciali date al prodotto di un produttore rispetto a quello di un altro. Questo tipo di problematica è in teoria risolvibile mediante la stesura di accordi tra i soci dell'iniziativa, ma i regolamenti interni e i patti parasociali esaminati rimangono ancora abbastanza vaghi, lasciando spazio a una gestione flessibile dei conflitti potenziali (ad esempio nel caso del catering assegnando clienti diversi a fornitori diversi, o nel caso della gestione di un punto vendita concordando la priorità da dare ai diversi fornitori potenziali in base alla dimensione, alla specializzazione, alla qualità del prodotto).

Infine, un importante elemento di *governance* delle iniziative di vendita diretta più complesse è legato alla programmazione delle vendite e quindi della produzione dei soci dell'iniziativa. Difficilmente, infatti, l'attività di vendita diretta può saturare la capacità produttiva dei soci dell'iniziativa, e di conseguenza, in presenza di elementi di concorrenza con altri canali distributivi, emerge, la necessità di assicurare, per i singoli soci dell'iniziativa e nell'interesse del progetto comune, continuità di fornitura ai livelli qualitativi e ai prezzi previamente concordati.

6.4 Modelli operativi di collaborazione interaziendale

L'esperienza di "Rhongut" (Germania)

La catena distributiva "Tegut" è estremamente conosciuta in Germania ed ha di per sé un'ottima reputazione improntata soprattutto sul commercio di prodotti di media-alta qualità.

All'interno delle proprie politiche sulla qualità, la catena ha intrapreso la costituzione del brand "Rhongut" per prodotti, in particolar modo carni e salse, processati secondo metodiche particolari.

TEGUT

Il marchio aziendale "Tegut" è un marchio "ad ombrello" per diversi prodotti che sono appartenenti a differenti categorie. Fin dalla sua nascita, la catena ha avuto quale mission principale quella di una costruzione di attività sostenibili. Lo stesso marchio "Rhongut" nasce per aiutare una collettività altrimenti eccessivamente mortificata dalle caratteristiche pedoclimatiche della propria zona. Lo slogan che accompagna il marchio "Rhongut" è "Naturalmente aria di montagna", a testimonianza dell'intenzione a voler valorizzare l'ambiente rurale.

Attualmente, oltre 40 produttori sono alle dipendenze contrattuali di "Tegut" e riforniscono tutto l'anno la catena distributiva con i propri prodotti. Tutto il processo avviene nella zona di Rhon e questo comporta saltuariamente dei problemi di rifornimento dovuti essenzialmente ai limiti produttivi della zona. In generale, la catena dei supermercati "Tegut" copre una vasta zona nella parte centrale della Germania (denominata "Hessen"), con oltre 20.000 referenze, di questi circa il 13% è costituito da prodotti biologici. In particolare, la zona denominata come "Rhon", ai lati della regione "Hessen" è un'area particolarmente rurale, con una bassa densità industriale e di settore terziario. In questo contesto è nata la collaborazione e la cooperazione con "Tegut".

Il marchio dei prodotti "Rhongut" è basato essenzialmente su una provenienza geografica ben definita e limitata. Questo da un lato ha comportato per la catena l'assorbimento di tutti i principali attori (agricoltori e allevatori compresi) presenti nella regione. Dall'altro comporta sicuramente una limitatezza nella produzione sotto questo marchio. Attualmente "Tegut" sta ponendo rimedio a questa situazione cercando di ottimizzare ed intensificare gli allevamenti e le produzioni esistenti nella zona, con una forte attenzione comunque ad evitare che il consumatore, conoscendo bene le caratteristiche della regione, possa ritenere non credibile una produzione locale troppo consistente. A ciò si aggiunge che la catena a tutt'oggi non dispone di contratti nel lungo periodo con un rischio abbastanza evidente.

Nelle intenzioni c'è quella di attivare un'associazione che coinvolga tutti i produttori e faccia da capofila nelle trattative con la catena, anche se questo potrebbe portare ad una diminuzione del potere contrattuale della catena stessa

Attraverso la propria attività di comunicazione e di sensibilizzazione, la catena "Tegut" riesce a realizzare dei prezzi estremamente interessanti per i prodotti ricadenti nella linea "Rhongut": in generale, i prezzi risultano essere più alti della media delle stesse categorie commerciali di circa il 22%, e ciò ha portato ad accrescere l'interesse della catena ad investire nella zona per sviluppare ulteriormente i volumi prodotti.

Gli aspetti logistici sono in parte diretti dall'unità di processamento carni di "Tegut", denominata con la sigla "KFF". In particolare, all'interno di questa unità, ci sono 16 unità lavorative estremamente qualificate che si occupano di aspetti quali il packaging, il controllo qualità e la distribuzione e tutte le facilitazioni produttive.

L'esperienza di "Coop" (United Kingdom)

The Co-Operative Group (www.co-operative.coop) è una catena di distribuzione nata nel South East England, una delle regioni più floride del regno Unito tanto da esser certificata come AONB (Areas of Outstanding Natural Beauty).

Nonostante le peculiari caratteristiche naturali e l'alta presenza di aziende agricole e di prodotti locali, questa regione era fortemente in ritardo rispetto ad altre regioni del Regno Unito, soprattutto relativamente ad iniziative volte all'implementazione dei territori rurali e del coinvolgimento degli stakeholders presenti nei territori marginali.

Il progetto del Co-Cooperative Group si inserisce in questo contesto con forti potenzialità di business ma ancora poco sfruttate. Il gruppo di fatto nasce con l'obiettivo di sopperire a queste carenze ed in particolare si pone quali obiettivi prioritari:

- Commercializzare prodotti locali senza limiti di kilometraggio tra il punto vendita e l'area di produzione;
- Sostenere le economie locali e le produzioni tipiche;
- Unire in un format le caratteristiche peculiari dei supermercati e quelle dei farmer's market: facile reperibilità dei prodotti, velocità, ampi volumi, alta qualità.

Il progetto è stato portato avanti da un retailer della regione che ha coinvolto una trentina di produttori locali e che ha visto coinvolte anche municipalità locali ed associazioni di produttori. (<http://www.sus-chain.org/results/>)

Una delle caratteristiche distintive, nonché punto di forza di questo format, è che oltre a prodotti freschi non lavorati si trovano soprattutto prodotti locali di prima trasformazione.

I punti vendita hanno una metratura limitata e offrono prodotti locali d'alta qualità per un acquisto top-up. Attualmente il gruppo ha all'attivo 2.745 punti vendita a livello nazionale.

Co-Cooperative cerca di porsi come leader sotto il profilo della "vendita al dettaglio etica" ed un "sourcing responsabile".

7. LA VENDITA DIRETTA ONLINE

7.1 Tipologie di vendita diretta tramite internet

I siti relativi alla vendita diretta hanno caratteristiche anche molto differenti tra loro. Variano infatti il soggetto proprietario del sito, i destinatari, gli obiettivi, le forme comunicative, etc. Si descrivono qui di seguito le tipologie principali.

Vendita diretta da parte delle aziende

Questa tipologia di siti si riferisce alle aziende agricole che hanno deciso di effettuare la vera e propria vendita diretta e di conseguenza senza intermediari di alcun tipo.

I siti appartenenti a questo gruppo riportano in genere unicamente informazioni relative alla specifica azienda e ai propri prodotti. Sono quindi dei siti vetrina che permettono ai visitatori di conoscere nel dettaglio tutta l'offerta dell'azienda. Gli svantaggi principali sono legati alla visibilità. Avere un sito internet non garantisce infatti automaticamente visibilità. È necessario un buon lavoro di comunicazione sul web per poter attirare visitatori.

Vendita diretta a privati o gruppi d'acquisto da parte di intermediari

A questo gruppo fanno riferimento tutti i siti di coloro che si pongono come intermediari all'interno del processo della vendita diretta. Nonostante questo possa sembrare un controsenso, si consideri che viene comunemente identificata come vendita diretta quella che avviene attraverso un numero limitatissimo di passaggi e al di fuori della grande distribuzione.

Gli intermediari diventano necessari nel processo di vendita quando il numero degli acquirenti, e soprattutto degli ordini, diventa molto grande. Proporzionalmente a questo crescono infatti le difficoltà legate alla distribuzione e alla gestione degli ordini. I siti degli intermediari hanno allora come scopo proprio quello di affrontare e risolvere le problematiche legate a questi aspetti.

Intermediari della comunicazione

Alcuni siti si posizionano in modo molto particolare rispetto al processo della vendita diretta in quanto non sono gestiti da distributori o dalle aziende agricole, ma da entità che offrono a quest'ultime altri servizi. Il loro ritorno economico è poi legato alla pubblicità (es. mondobio.net) o ai servizi aggiuntivi offerti legati ad esempio al commercio elettronico (es. equalway.org).

7.2 Siti internet e modalità ottimali di gestione e progettazione

Indipendentemente dalla specificità del contesto, un sito internet sulla vendita diretta deve essere realizzato e gestito in modo ottimale. Si descrivono qui brevemente i maggiori aspetti da tenere in considerazione.

Sito statico vs sito dinamico. Un sito statico ha generalmente un costo molto basso, ma i suoi contenuti non possono poi essere aggiornati da persone senza competenze informatiche. I siti statici non possono, inoltre, contenere al loro interno sistemi di e-commerce o di ricerca di prodotti all'interno di una banca dati. I siti dinamici permettono invece tutto questo, ma i loro costi, a parte l'utilizzo di soluzioni particolari (CMS), sono molto più alti.

Sistemi di gestione del contenuto. I Sistemi di Gestione del Contenuto (CMS) sono delle applicazioni web che permettono agli utenti, programmatori o meno, di gestire in modo comodo i contenuti di un sito web. Il controllo dei contenuti avviene attraverso l'uso di interfacce che, senza richiedere alcun comando specifico di programmazione all'utente, permettono di pubblicare testi, immagini, etc. sul sito. L'uso di un CMS si rivela quasi sempre la soluzione migliore tenendo conto del rapporto costi/benefici.

Contenuti testuali. Per quanto riguarda i contenuti testuali è importante definire in modo chiaro la loro struttura e di conseguenza specificare in quante categorie saranno suddivisi, quali di queste si aggiorneranno frequentemente, quali sono le caratteristiche di ognuna, come dovranno essere visualizzate, etc.

Servizi. Attraverso un sito web è diventato ormai comune avere la possibilità di usufruire di servizi particolari. Questi vanno dall'acquisto online, alla prenotazione dei prodotti, per citare alcuni esempi. Come accade per la struttura dei contenuti, anche i servizi vanno definiti in modo preciso prima di iniziare la costruzione di un sito web. Le loro caratteristiche risultano essere infatti ancor più determinanti per le scelte su come realizzare il sito stesso.

Interfaccia. Un altro elemento da valutare attentamente durante la realizzazione di un sito internet è la costruzione di un'interfaccia appropriata. Molto spesso quando si pensa alla grafica di un sito ci si concentra sulle sue caratteristiche estetiche e ci si dimentica totalmente di quelle funzionali.

Sono entrambi aspetti importanti e da tenere in massima considerazione, ma in alcuni casi questi possono entrare in contrasto ed è necessario allora stabilire a quale dei due dare maggiore importanza. Se quello che è richiesto è di avere un forte impatto di immagine, ad esempio per pubblicizzare il prodotto, e poi non si è interessati al fatto che i visitatori ritornino, allora può essere conveniente puntare sull'estetica. Se al contrario il sito include al suo interno dei servizi e si propone di diventare un punto di

riferimento per i suoi utenti, allora sarà molto più importante l'aspetto relativo alle caratteristiche funzionali.

7.3 Modelli *on going* di vendita e assistenza diretta on line

FOOD HUB

E' un portale virtuale, che si presenta come una validissima possibilità di sostegno al Buy Local. Una compra-vendita on-line di prodotti freschi locali. Nel portale il produttore può presentare la sua offerta raggiungendo bacini d'utenza che diversamente non avrebbe potuto toccare. Il portale diventa un servizio di marketing e comunicazione per i piccoli produttori, consentendo di risparmiare su i costi di distribuzione e pubblicità.

L'offerta di Food Hub è ampia e le dimensioni dei volumi di vendita e acquisto possono essere diverse a seconda delle esigenze e delle disponibilità. Questo perché diversa è la grandezza dei produttori e diverse le necessità dei potenziali fruitori: dai privati ai buyers, dai ristoratori ad enti pubblici come scuole e ospedali.

Food Hub è una piattaforma di incontro e scambio tra domanda e offerta di prodotti locali. Il fattore tempo, oltre all'ampia gamma d'offerta, è peculiare. Si può trovare e comprare o vendere in un lasso di tempo brevissimo. Food Hub supporta una vasta gamma di modelli distributivi.

La possibilità di diventare membro è limitata a precise aree geografiche: Oregon, Washington, Alaska, Montana, California.

La partecipazione e l'iscrizione al servizio ha un costo irrisorio di 100 dollari annui, e occasionalmente soprattutto per i nuovi iscritti vengono fatte delle particolari offerte e promozioni ad hoc.

Food Hub ha un database sempre completo e aggiornato di tutti i membri con relative informazioni e anagrafica, siano essi venditori o acquirenti. Ciò consente transazioni chiare e trasparenti anche se non dirette e personali. L'anagrafica consente anche un incontro tra domanda ed offerta estremamente rapido e mirato alle proprie esigenze.

8. LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E SOCIALE

Secondo le rilevazioni dei prezzi all'origine, all'ingrosso e al dettaglio effettuate da ISMEA per il 2009, il prezzo al dettaglio è stato mediamente 2,93 volte il prezzo all'origine per gli ortaggi e 2,63 volte il prezzo all'origine per la frutta. La fase all'ingrosso ha previsto infatti un ricarico di circa il 200% rispetto al prezzo all'origine, mentre il ricarico tra il prezzo all'ingrosso e il prezzo al dettaglio si aggira tra 30-50%. Tali ricarichi coprono i costi e la marginalità delle seguenti tipologie di attività:

- origine – ingrosso: condizionamento del prodotto (selezione, calibratura, lavaggio, confezionamento), trasporto alle piattaforme all'ingrosso ed eventuale stoccaggio, intermediazione. Tenendo conto di un prezzo medio all'origine di circa 0,50 €/kg, tali attività assorbono a loro volta circa 0,50 €/kg;
- ingrosso – dettaglio: eventuale stoccaggio, costi logistici secondari (*picking* e trasporto al punto vendita), gestione del punto vendita, resi/invenduto. Sempre ipotizzando un prezzo medio all'ingrosso di circa 1,00 €/kg, queste attività assorbono circa 0,40 €/kg.

Tali cifre si applicano al caso di catene distributive "lunghe", mentre la distribuzione dei costi e del valore nel caso di catene distributive "tese" in cui il prodotto ortofrutticolo va direttamente dal produttore/cooperativa/OP alla GDO è evidentemente diversa, nonché scarsamente trasparente.

La sostenibilità economica della vendita diretta si gioca sulla possibilità di mantenere un prezzo al consumatore, grosso modo allineato con quelli della GDO, aumentando il prezzo all'origine riconosciuto all'agricoltore. Le principali fonti di efficientamento riguardano:

- la riduzione dei passaggi di intermediazione "pura" (valutabile in un 3-5% di ricarico a passaggio);
- la riduzione del condizionamento e, in particolare, del packaging, che implicano un ricarico, sui prezzi all'origine, anche di oltre il 50% e che sono molto variabili in funzione del prodotto, della stagionalità, della tipologia di lavorazione e confezionamento;
- la riduzione del trasporto, inteso sia come riduzione dei km totali percorsi, sia come numero di soste del prodotto dal campo allo scaffale;
- la riduzione dei resi e dell'invenduto;
- il contenimento dei costi di gestione del punto vendita.

8.1 Sostenibilità economica per il singolo punto vendita

Il modello di business del singolo punto vendita generalmente prevede:

- un approvvigionamento fortemente locale, basato prevalentemente sui prodotti agricoli del produttore/dei produttori che partecipano all'iniziativa in quanto soci. Questo consente di realizzare importanti economie per quanto riguarda il condizionamento, packaging del prodotto e il trasporto. In effetti il prodotto viene trasportato dal produttore direttamente al punto vendita, e il costo logistico viene così assorbito dal produttore stesso, che spesso non contabilizza tale costo ma lo percepisce come incremento dell'impegno del proprio tempo;
- una serie di costi di gestione su cui pesa in maniera molto significativa il costo del personale dedicato. Anche in questo caso, si tratta spesso di mano d'opera di famiglia, il cui costo non sempre viene contabilizzato in maniera esplicita.

Il mark-up medio che può essere applicato, mantenendo una posizione competitiva nei confronti dei canali alternativi, rappresenta la variabile critica per la definizione, da una parte, del punto di pareggio per la gestione del punto vendita e, dall'altra, della redditività per il produttore che vende il proprio prodotto nel punto vendita. Ipotizzando un mark-up medio del 35% più IVA e dei costi di gestione di €1.000/mq¹³, il fatturato obiettivo, IVA compresa, per pareggiare con i costi di gestione del punto vendita è di oltre €4.000/mq/anno¹⁴; il valore del fatturato obiettivo scende esponenzialmente quando incrementa il mark-up. Si sottolinea che un tale livello di fatturato è in grado di coprire l'ammortamento degli investimenti fatti ma non la loro remunerazione.

La gamma del punto vendita deve quindi essere tale da garantire, nel complesso, una redditività (fatturato/mq/anno) significativa, data quindi da uno scontrino medio e un numero di scontrini/giorno sufficientemente levato:

- l'ortofrutta, che ha un minore valore unitario, è importante in termini della caratterizzazione locale del punto vendita, così come nel generare un numero elevato di passaggi, grazie a una maggiore frequenza di acquisto, ma in termini assoluti assicura margini minori in virtù di un minore valore unitario;

¹³ I costi di gestione per un punto vendita in un'area urbana, comprensivi di una valorizzazione piena di personale, utenze, affitti, manutenzione e servizi sono stati stimati intorno ai 1.000 – 1.200 €/mq/anno per punti vendita di una dimensione compresa tra 100 e 250 mq.

¹⁴ Tale fatturato obiettivo non tiene conto dell'impatto della fiscalità, che cambia in funzione del soggetto che gestisce il punto vendita.

- altri prodotti, quale il pane e il latte fresco, sono strategici perché rappresentano un elemento di attrazione per una spesa quotidiana;
- infine, l'apporto di prodotti quali formaggi, salumi, vini, olio e conserve di natura "agricola", che hanno valori unitari più alti consentono di innalzare lo scontrino medio.

In quasi tutti i punti vendita esaminati, l'ortofrutta incide per un 40- 60% sul fatturato complessivo. Allo stato attuale, questo rappresenta un potenziale elemento di criticità per la sostenibilità economica dei punti vendita, perché implica da una parte la necessità di raggiungere volumi di vendita elevati e, dall'altra, di considerare il problema della stagionalità dei prodotti nei primi mesi dell'anno e fino alla fine della primavera la disponibilità di prodotti ortofrutticoli locali e stagionali cala notevolmente, e porta a forti riduzioni stagionali nel fatturato. L'integrazione della gamma, sia con prodotti provenienti dallo stesso territorio, sia con prodotti di altri territori aventi una stagionalità diversa, ha quindi una funzione importante non soltanto nel soddisfare le esigenze del consumatore ma anche nell'assicurare una sostenibilità economica al punto vendita.

8.2 Sostenibilità economica per una rete di punti vendita

Esistono a livello locale alcune fonti di economie che rendono potenzialmente conveniente la creazione di "reti" di punti vendita con una gestione unitaria: la progettazione del punto vendita, la definizione della formula di servizio, il reperimento dei produttori da coinvolgere, la strutturazione societaria e i costi di amministrazione relativi, la progettazione di iniziative promozionali locali rappresentano costi che possono essere ammortizzati su una pluralità di punti vendita.

Inoltre, se l'integrazione della gamma genera notevoli vantaggi dal punto di vista della soddisfazione del consumatore e della sostenibilità delle iniziative di vendita diretta, genera anche una complessità gestionale che difficilmente può essere risolta a livello di singolo punto vendita, in particolare per quanto riguarda il prodotto proveniente da altre regioni: i costi di trasporto per piccoli quantitativi risultano troppo elevati, soprattutto per prodotti ortofrutticoli, mentre i grandi quantitativi risultano eccessivi per la richiesta di un unico punto vendita.

Il ruolo della logistica è fondamentale anche a livello locale per la creazione di vere reti di punti vendita: se, infatti, è sostenibile per il singolo agricoltore effettuare consegne di prodotto, anche giornaliere, a un solo punto vendita, la consegna giornaliera di prodotto su un numero maggiore di punti vendita diventa difficilmente gestibile: emerge chiaramente la necessità della costituzione di una piattaforma logistica condivisa.

Tale piattaforma dovrebbe essere in grado di:

- ricevere il prodotto locale laddove il produttore non riesca a consegnarlo direttamente ai vari punti vendita;
- ricevere il prodotto da altre regioni, destinato all'integrazione della gamma per tutti i punti vendita del bacino;
- effettuare l'attività di *picking* e quindi confezionare i singoli carichi per punto vendita di destinazione all'interno del bacino;
- effettuare le consegne ai punti vendita.

La creazione di una piattaforma logistica comune è altresì il presupposto per la diversificazione dei canali su cui incentrare la vendita diretta, quali la ristorazione collettiva locale, agriturismi, consegne a domicilio, GAS ecc.

E' evidente che la creazione di una rete genera – o fa emergere in maniera esplicita - alcuni costi aggiuntivi, la cui copertura implica una diminuzione del margine medio dei punti vendita e/o dei prezzi riconosciuti all'agricoltore. Tale aggravio dei costi deve essere valutato alla luce della maggiore attrattività dei punti vendita e, per l'agricoltore, della possibilità di aumentare la quota della propria produzione commercializzata sul canale diretto.

Da alcune indagini realizzate nell'ambito dello studio, emerge comunque che il costo del servizio logistico locale è sostenibile e soprattutto ottimizzabile qualora venga gestito da soggetti appartenenti alla filiera con capacità logistica propria (cooperative, grandi produttori) oppure da operatori logistici o distributivi con capacità insatura. Per la filiera ortofrutta, ad esempio, il ricarico sui prezzi per la fase di logistica primaria (solo trasporto) oscilla tra 5 e 10%, mentre per la logistica secondaria (*picking* e consegna ai punti vendita) il ricarico sul prezzo del prodotto franco arrivo alla piattaforma distributiva oscilla tra un 12 e un 28%, in funzione del territorio, dell'intensità dell'attività di *picking* da realizzare e dei volumi di prodotto da consegnare per singolo punto vendita. L'attività di progettazione dei servizi logistici costituisce però una criticità, dal momento che rappresenta un *sunk cost* che difficilmente i singoli produttori riescono a sostenere.

8.3 Sostenibilità sociale nei modelli operativi esteri

Greenmarket

Greenmarket (<http://www.cenyc.org/greenmarket>) è una organizzazione "no-profit" che nasce alla fine degli anni '70 da un programma del Council of the Environment of

New York City (CENYC). Il nome definisce la natura stessa del mercato, in quanto sono gli stessi produttori a vendere quanto da loro prodotto.

La missione su cui si fonda e gli obiettivi che persegue sono duplici: da un lato rendere indipendenti i piccoli produttori, dall'altro rendere accessibile a tutte le comunità di New York, soprattutto quelle meno abbienti, cibo sano, genuino e fresco.

Agli inizi, nel 1976, partì con dodici produttori nel cuore di Manhattan. Oggi Greenmarket si presenta come un fiorente network di 54 farmer's market in continua crescita che copre tutto il territorio della città con un potenziale di consumatori che arriva a sfiorare gli 8 milioni.

Greenmarket ha un organico di 40 dipendenti di cui una metà lavorano full-time, mentre i restanti stagionalmente nei periodi più convulsi e frenetici. Nei periodi di alta stagione vengono organizzati e coordinati 66 mercati in oltre 49 location sparse in tutta New York. Più di un terzo operano anche durante la stagione invernale.

La descrizione più realistica del fenomeno arriva dai guadagni che si aggirano intorno ai 2.788.515 milioni di dollari. Si desume come i Greenmarket godano di una buona situazione finanziaria. Infatti arrivano grandi quantità di denaro dai canoni di affitto di locazioni e da margini generati da transazioni finanziarie. Inoltre riesce pure a percepire dei contratti statali. Facendo riferimento ai dati del 2008, approssimativamente il reddito, per il 92%, arriva dalla quota dei venditori. Altra fonte di guadagno sono i piccoli sussidi e donazioni private, nonché altre attività spot di collaborazione.

Gli spazi scelti per l'allestimento dei farmers market sono tanti e tra i più diversi: un parco pubblico, una strada, un capolinea di mezzi pubblici, proprietà private; questo per coprire più zone possibili e raggiungere un sempre più elevato numero di consumatori. Greenmarket lo si può trovare sia nei quartieri esclusivi come in quelli più marginali.

Ogni volta che l'associazione vuole aprire un altro mercato, deve chiedere l'approvazione alla comunità locale creando subito buone relazioni "con i vicini". Infatti questo progetto coinvolge molti stakeholders, e più riesce a creare un senso di comunità migliore sarà la riuscita perché come sottolinea il direttore di Greenmarket "i farmer's market sono molto di più di un mercato in cui si vendono prodotti alimentari, è un luogo dove si crea un senso di spazio condiviso e condivisibile, una forma di educazione alimentare e sociale".

Greenmarket si dedica al sostegno dei Newyorkesi meno abbienti. Lo fa investendo gran parte delle risorse nell'implementazione l'EBT (electronic benefits transfer), e i più importanti 14 Greenmarket per il 60-85% di media dipendono dai sussidi alimentari di programmi di aiuti governativi come WIC (the special supplement nutrition program for women, infants and children) il programma di nutrizione dedicato a donne e bambini e lo SNAP (supplement nutrition assistance program;

conosciuto anche come “food stamp”) che coinvolge anche anziani con reddito limitato. Gli aiuti prevedono una messa a disposizione di coupon spendibili nei farmer’s market più vicini alla propria residenza per l’approvvigionamento di materie prime. Un doppio successo quindi in quanto va a sostenere i più bisognosi portando business direttamente ai piccoli produttori e sostenendo così indirettamente anch’essi. Opera anche nei progetti ausiliari sviluppati dalla Città di New York. Ad esempio partecipa al progetto di sviluppo rurale che prevede formazione e assistenza per i produttori immigrati, o ad esempio ogni anno tiene dei corsi agli alunni delle scuole relativamente all’educazione alimentare.

Queste collaborazioni nascono da relazioni sempre più salde con le istituzioni locali quali scuole ed ospedali. Tutto questo network di relazioni, creando consapevolezza e facendo anche promozione, spinge la crescita della domanda di prodotti alimentari locali.

La grande maggioranza dei 190 venditori sono stati coinvolti e “reclutati” grazie al passa parola. Per entrare nel programma comunque tutte le domande dei produttori vengono esaminate affinché rispettino determinati criteri di selezione.

In primis le aziende devono trovarsi ad una determinata distanza dalla città, per quelle a nord si parla di 250 miglia 120 per quelle a sud e 170 per quelle ad est ed ovest. Devono vendere solo ciò che viene direttamente prodotto da loro e nello stand di vendita deve esserci qualcuno che sia coinvolto nel processo produttivo, e che deve presidiare il punto vendita almeno per il 25% del tempo.

L’applicazione di queste regole basilari vengono controllate da un programma d’ispezione. Qualora si presentassero delle irregolarità i produttori vengono dapprima richiamati, poi sospesi o addirittura espulsi. Recentemente sono stati ammessi annualmente tra i 10 e i 20 produttori. Una volta entrati nel programma, Greenmarket fa il possibile per sostenere i venditori, aiutandoli anche nella scelta del miglior sito per la vendita in base al genere dei loro prodotti.

Diversi anni or sono uno studio ha dimostrato che se non fosse stato per Greenmarket, l’85% dei venditori sarebbe uscito dal mercato, e 30.000 acri di terreni coltivati sarebbero stati sostituiti da centri commerciali. La semplicità e la chiarezza di gestione del Greenmarket fa sì che si presenti come un format assolutamente replicabile in altre realtà urbane e metropolitane. Inoltre il finanziamento interno derivante da *fee* dei venditori consente di programmare ogni anno una crescita su obiettivi prestabiliti e possibilità economiche ben precise e concrete, a differenza di associazioni che dipendono da finanziamenti esterni.

Non esiste una vera e propria politica dei prezzi ma è chiaro che l’organizzazione persegue degli obiettivi prioritari tra cui la tutela del consumatore anche sotto il profilo economico. Se un membro dell’organizzazione esibisce dei prezzi non conformi con il resto del mercato, questo viene richiamato e nei casi più difficili anche espulso.

L'esperienza di "FoodAlliance"

Questa Associazione è una Organizzazione no-profit che ha come scopo principale quello di certificare produttori, allevatori, trasformatori e distributori al fine di coordinare e disporre di una filiera sostenibile e, nel contempo, facilitare la gestione delle attività di produzione e di commercializzazione dei vari attori interessati.

La mission dell'Associazione consiste nel far comprendere a chi acquista i prodotti certificati dalla stessa, che non viene comprato solo un semplice prodotto ma, una serie di elementi aggiuntivi che possono essere riassunti principalmente nella sicurezza totale di tutti gli alimenti e degli ingredienti aggiunti nonché nelle giuste condizioni di trattamento degli attori della filiera più deboli e degli animali, ed infine nella salvaguardia dell'ambiente.

Relativamente alla parte dell'offerta, l'Associazione si occupa principalmente di dettare e verificare le azioni comunicative di marketing focalizzate sul tema della responsabilità sociale ed ambientale d'impresa. Allo stesso tempo, si occupa di attuare tutte le leve a disposizione per dare valore aggiunto e differenziare i prodotti certificati; infine, dispone di ogni mezzo per la protezione del marchio associativo e dei brand collegati ad esso.

Ad oggi, fanno parte dell'Associazione circa 350 membri per un totale di circa 2.400.000 Ha gestiti all'interno dei produttori di Food Alliance. Principalmente questo Programma sta avendo molto successo e una buona adesione nella parte Nord Ovest degli Stati Uniti.

L'Associazione esige una rigida ma snella trafila burocratica a cui adempiere per diventare membri della stessa. La documentazione è specifica, a seconda che si tratti di agricoltori, di produttori, di distributori. In aggiunta a ciò, c'è una serie di documenti di riferimento a disposizione dei consumatori per verificare gli effettivi standard dei membri facenti parte dell'Associazione.

Ci sono degli standard generali che costituiscono una condizione necessaria per proseguire:

- Assicurare sicurezza e giuste condizioni lavorative;
- Assicurare buono stato di salute e condizioni umane di trattamento per gli animali,
- Non utilizzo di ormoni e antibiotici a scopo non terapeutico;
- Non utilizzo ogm;
- Riduzione dell'uso di pesticidi e tossicità in generale;
- Proteggere la qualità del suolo e dell'acqua;
- Proteggere ed aiutare le comunità indigene;
- Sviluppare continuamente le pratiche manageriali.

Ogni interessato ad entrare nell'Associazione e ad utilizzare il marchio deve sottostare al sistema di accreditamento e valutazione. L'Associazione si occupa dell'ispezione con apposita documentazione. In particolare, ci sono ispezioni specifiche per oltre 30 tipologie di colture e allevamenti (visibili al seguente link: <http://foodalliance.org/certification/farm-ranch/crops-directory>).

Anche per i trasformatori della filiera ci sono delle condizioni di base per poter intraprendere il processo di certificazione:

- Utilizzare ingredienti certificati Food Alliance;
- Assicurare sicurezza e giuste condizioni lavorative;
- Preservare il risparmio di energia e acqua;
- Ridurre l'uso di sostanze tossiche e rischiose;
- Ridurre e riciclare i materiali di scarto;
- Assicurare un rigido controllo di qualità nonché di sicurezza nel trattamento di alimenti;
- Sviluppare continuamente le pratiche manageriali.

N.B. Gli standard, sia per quanto riguarda i produttori/allevatori che per quanto concerne tutti i trasformatori, vengono dettagliati al link: <http://foodalliance.org/certification/handler>.

Anche per i trasformatori vale il processo di certificazione (<http://foodalliance.org/certification/handler/certification-process>). Nei confronti dei trasformatori e dei distributori, clienti privilegiati per il Programma Food Alliance, l'Associazione garantisce l'attivazione di leve di comunicazione e marketing attraverso le quali raggiunge i retailers stessi e gli evidenzia il valore aggiunto che deriva dagli accordi commerciali con tutti i partners presenti e certificati dell'Associazione (vedere il seguente link: <http://foodalliance.org/information-for/for-processors-distributors>).

Esiste anche uno spazio apposito che l'Associazione ha per implementare le azioni comunicative nei confronti di grossisti e dettaglianti al fine di intrecciare molteplici rapporti commerciali specifici (per ulteriori chiarimenti: <http://foodalliance.org/information-for/for-commercial-food-buyers>).

Naturalmente, le maggiori e più dirette azioni comunicative sono rivolte ai consumatori e finalizzate ad evidenziare i vantaggi che derivano dall'acquisto di prodotti certificati. A tal fine l'Associazione all'interno del proprio sito (<http://foodalliance.org/information-for/for-consumers>) ha costruito una pagina specifica per i contatti diretti e rapidi tra consumatori e produttori (gps, link ai social networks, newsletter, documenti vari, etc.). Vengono organizzati periodicamente anche degli eventi rivolti a stimolare incontri tra i vari attori aderenti al Programma e, al contempo, per sviluppare il radicamento territoriale dell'Associazione stessa.

L'Associazione informa costantemente sugli sviluppi e sulle novità che si aggiungono al proprio programma di certificazione, ponendo l'attenzione sulla metodologia di controllo e su chi la esegue. Infine una pagina specifica riassume tutto quanto concerne la certificazione al Programma (<http://foodalliance.org/get-certified>).

L'esperienza di "Cargill (Ceylon) PLC" (Sri Lanka)

In circa 140 anni di attività aziendale, Cargill (che non ha nessun collegamento con l'omonima e celebre azienda statunitense) non si è occupata solo di import/export agroalimentare ma il suo campo di interesse ha compreso numerose referenze tra le quali prodotti farmaceutici, alcool e vestiario (www.cargillsceylon.com).

Oggi, l'obiettivo principale di questa azienda è quello di accrescere il commercio dei prodotti agricoli all'origine e all'interno dello Sri Lanka. La missione di Cargill è essenzialmente quella di servire "la comunità rurale attraverso il proprio core business. Il lavoro si basa su tre principi fondamentali: miglioramento delle competenze dei giovani, colmare le disparità interne, e ridurre il costo della vita".

Per realizzare la sua missione, la società ha messo insieme, praticamente da zero, un'infrastruttura per l'acquisto di prodotti alimentari, basandosi sui principi del commercio equo e solidale, relativa a più di 10.000 agricoltori dello Sri Lanka.

Attualmente tale struttura conta 9 centri di raccolta, 3 impianti di raccolta e trattamento, 138 punti vendita in 22 distretti, 15 ristoranti e un programma di distribuzione su tutta l'isola. Attualmente vi sono impiegati circa 5.600 dipendenti. Il fatturato annuo sfiora i 112 milioni di dollari. Attualmente solo il 10% della *Cargill* è a disposizione di eventuali compravendite, rimanendo, pertanto, in possesso maggioritario degli abitanti dell'isola. Da poco la *Cargill* ha intrapreso la via del franchising per fast food in tutta l'isola e contemporaneamente ha iniziato ad esportare alcuni prodotti verso mercati più ricchi quali quello australiano.

Per creare un sistema integrato di distribuzione alimentare, l'azienda è ha stretto una partnership con la più grande catena di supermercati del Paese e offre assistenza tecnica ai quasi 2.000 piccole e medie imprese dello Sri Lanka. Molti dei cibi venduti negli oltre 130 punti vendita Cargill sono processati all'interno dell'azienda (sono compresi prodotti lattiero-caseari e carni) e raggiungono più di 40.000 rivenditori in tutta l'isola.

Avendo come obiettivo prioritario quello di integrare i produttori locali e migliorarne la qualità della vita, l'azienda non pone grandissime restrizioni agli aspiranti produttori entranti. Inoltre, è importante notare come Cargill stessa fornisca gli inputs e l'assistenza tecnica agli agricoltori per una produzione e quindi un reddito costante tutto l'anno e tutti gli anni.

Sul fronte dell'occupazione, Cargill ha messo a punto un interessante programma di reclutamento di dipendenti cercando di stimolare ed incoraggiare le forze giovani del

paese; il 70% dei propri dipendenti è dello Sri Lanka e di questi ben l'80% ha meno di 25 anni; in tal senso è nato in tal senso un dipartimento specifico chiamato "Capitale Umano" che si occupa della formazione e dell'inserimento delle giovani forze lavoro.

Una delle chiavi di volta di questo progetto consiste nel fatto che Cargill assicura ai suoi 10.000 agricoltori un prezzo minimo garantito di almeno il 20% superiore ai costi di produzione stimati. Tale prezzo viene garantito avendo eliminato quello che comunemente chiamano "the middle man", intendendo tutti i passaggi transazionali della filiera che rendono molto distante il consumatore dal produttore e determinano un aumento di prezzo al consumo e un prezzo minimo di acquisto all'origine.

Avendo un profilo nettamente orientato verso la responsabilità sociale, appare evidente come la Cargill sia bene orientata anche verso una politica di qualità e di trasparenza nei confronti del consumatore. In tal senso esiste un apposito comitato per la sua governance che puntualmente rivede ed eventualmente modifica il manuale delle best practies che indirizzano gli orientamenti strategici e gestionali.

9. POSSIBILI POLITICHE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DELLA VENDITA DIRETTA

9.1 Fonti di economie di scala a livello nazionale

9.1.1 Progettazione di modelli organizzativi, contrattuali, fiscali

Nel corso dell'analisi field, è emerso come i primi soggetti intenzionati ad avviare un'attività di vendita diretta abbiano proceduto in via "sperimentale", mettendo in gioco le competenze individuali e sfruttando le informazioni disponibili e le opportunità emergenti per costruire le proprie strutture organizzative ed il proprio inquadramento societario e fiscale. D'altro canto, si è anche avuto occasione di parlare con operatori desiderosi di entrare nel canale, ma in difficoltà per quanto riguarda la ricerca di accordi con potenziali partner e la progettazione del proprio business model.

Si evidenzia quindi lo spazio per un importante servizio istituzionale, volto ad agevolare una rapida espansione del canale grazie ad iniziative che, se ben progettate, possono caratterizzarsi per una maggiore probabilità di successo, uscendo dall'attuale estemporaneità delle iniziative.

In particolare, sarebbe particolarmente utile che a livello istituzionale si mettessero a disposizione le seguenti risorse:

- informazione e/o consulenza sui possibili **modelli organizzativi**: invece di "inventare" il business model da zero, conducendo un'impegnativa negoziazione "soggettiva" con i potenziali partner, gli operatori potrebbero scegliere, come base di partenza, un modello ad essi congeniale all'interno di una serie di opzioni "super partes" proposte;
- informazione e /o consulenza sui principali **modelli contrattuali**: si tratta di un servizio molto importante, in grado di agevolare le trattative preliminari, e successivamente l'operatività, permettendo anche di valutare / cogliere nuove occasioni (es. proposte di accordi commerciali) senza esitazioni: anche in questo caso, i partecipanti potrebbero contare su una modellistica già strutturata, alla quale affidarsi con minori rischi e quindi con minori diffidenze;
- informazione e/o consulenza sugli **aspetti fiscali**: precisa, strutturata, costantemente aggiornata, l'informazione fiscale semplifica processi e decisioni, rimuovendo un'importante barriera all'entrata "di competenza";
- informazione e /o consulenza sul **marketing e sulla costruzione di un business plan**: un vero e proprio manuale di vendita diretta, per la configurazione del marketing mix (assortimento dei prodotti, politiche di

prezzo, modalità distributive, politiche d'immagine) e l'attuazione degli step necessari di costruzione del business plan.

Importante è la modalità con cui tali informazioni possono essere rese disponibili all'agricoltore.

Senza dubbio, pubblicazioni, rapporti periodici e notiziari cartacei continuano ad essere ampiamente diffusi e generalmente graditi. Per questo, si potrebbe pensare alla pubblicazione di un volume/guida per gli agricoltori interessati all'ingresso nel canale che contenga tutte le informazioni sopra elencate necessarie a facilitare tale scelta.

D'altro canto è importante ricorrere in modo strutturato all'utilizzo della rete informatica. Internet è oggi diffusamente accessibile, è già utilizzata dagli agricoltori, ad esempio per la ricerca di prodotti o pezzi di ricambio per macchinari, con una serie di indiscutibili vantaggi:

- la facilità di consultazione,
- la tempestività di aggiornamento di informazioni e segnalazioni,
- la possibilità di interattività.

Al riguardo, si potrebbe pensare alla creazione di un portale istituzionale (quindi ufficiale, unico, garantito nell'aggiornamento e nella completezza) in grado di fornire informazioni (linee guida tecniche, giuridico – organizzative, di indirizzo, relative al marketing, ecc.), ma che, come evidenziato più avanti, offra anche lo spazio per un "market place" finalizzato alla ricerca di contatti operativi, incontro domanda – offerta, ecc.

9.1.2 Sportello assistenza

La necessità di uno **sportello assistenza** fa riferimento a quattro principali tipi di esigenze:

- in primo luogo, quella di rendere concretamente ed estensivamente fruibili i servizi evidenziati nel paragrafo precedente, passando da una semplice disamina di possibili modelli – forse non sempre immediatamente comprensibili per i singoli - ad un'effettiva progettazione su misura caso per caso (la formulazione di una serie di modelli fungerebbe pertanto da fondamentale input di partenza per rendere estremamente efficiente l'attività di assistenza, rendendo necessaria soltanto una fase finale di adattamento del modello più calzante al caso specifico);

- in secondo luogo, quella di tradurre, di volta in volta, la modellistica in un linguaggio accessibile a tutte le tipologie di operatori;
- in terzo luogo, a quella di non “abbandonare” i produttori dopo la fase di avvio, favorendo calibrature periodiche dell’attività, l’accesso ad opportunità e formule innovative, l’aggiornamento continuo dei soggetti coinvolti e dei processi attivati;
- infine, quella di contrastare, attraverso la relazione personale, la tendenza all’individualismo, favorendo un vissuto partecipativo di comunità (locale e nazionale) e creando quindi un terreno fertile alla creazione di sinergie.

9.1.3 Eventuale marchio di garanzia e sistema di controllo

Al di là delle singole relazioni di acquisto – e dei relativi rapporti fiduciari - instaurate tra consumatori e venditori diretti “di fiducia”, è il canale “vendita diretta” stesso che può essere associato ad un canale di acquisto affidabile o meno. In questo senso ha grande rilevanza l’immagine del canale specifico, immagine condizionata dalle esperienze positive di acquisto personali e di conoscenti nonché sulle rappresentazioni dei media locali.

I sistemi di controllo, pertanto diventano molto importanti per garantire la qualità intrinseca, prevenendo episodi negativi (“scandali”) in grado di danneggiare l’intero canale. Naturalmente, al di là della garanzia offerta dalle singole associazioni circa i propri soci (una sorta di “autocertificazione”) è importante che siano richieste garanzie ufficiali (soprattutto relativamente all’effettiva origine dei prodotti) derivanti dai controlli di un ente terzo, analogamente a quanto avviene per i prodotti a Denominazione di Origine.

Si potrebbe ad esempio pensare ad una certificazione trasversale, che renda costantemente constatabile, sul prodotto, sui punti vendita, sui siti internet, nelle iniziative di divulgazione, la presenza dei summenzionati controlli.

E’ infatti inevitabile che il consumatore finisca per incontrare, sul proprio territorio, una pluralità di marchi, caratterizzanti i Farmer’s Market ed altre formule di vendita diretta.

Negli Stati Uniti, in alcuni casi tali marchi locali (ad esempio, a livello di singolo Stato) costituiscono la declinazione di un marchio “*eat local*” nazionale.

Nel caso italiano, al di là dell’attivazione o meno di un marchio nazionale, la tutela del canale potrebbe essere sostenuta dalla comunicazione e dall’informazione istituzionale . In particolare:

a) a livello nazionale

- attraverso iniziative di comunicazione rivolte al consumatore che valorizzino la scelta di prodotti alimentari locali (provinciali, regionali, con “incursioni” nei prodotti, comunque garantiti nell’origine, di altre regioni);
- la definizione di requisiti per l’accreditamento dei marchi relativi a formule di vendita diretta (con un disciplinare depositato e controlli da parte di un ente terzo di certificazione)
- raccomandazioni al cittadino di prestare attenzione alle modalità di offerta di prodotti locali , fornendo al contempo:
 - l’elenco dei marchi accreditati esistenti a livello locale, l’elenco, completo di riferimenti logistici e degli operatori commerciali della zona che effettuano la vendita diretta e altre informazioni utili, .

b) a livello locale

- attraverso la promozione di iniziative di branding (ovviamente solidamente supportate da garanzie dimostrabili) che valorizzino l’offerta e il tessuto produttivo locali, eventualmente correlate ad iniziative coerenti di valenza nazionale.

9.1.4 Comunicazione

Nell’ambito della vendita diretta, la comunicazione può risultare tanto frammentata quanto l’offerta, e quindi potenzialmente dispersiva o inefficace, quanto meno in relazione all’obiettivo di aumentare la penetrazione degli acquisti diretti. Chiaramente, il singolo punto vendita provvederà alla propria comunicazione, sulla stampa o radio locale, via internet, mediante piccole iniziative di visibilità, ma a livello istituzionale è possibile produrre effetti ben più rilevanti, in grado di incentivare notevolmente lo sviluppo del canale.

Naturalmente, l’efficacia delle iniziative comunicazionali sarà tanto maggiore quanto più ricchi ed interessanti, ma soprattutto mirati, saranno i contenuti (come quelli attinenti all’eventuale marchio di garanzia).

In generale, anche in base alle esperienze estere esaminate, a livello di comunicazione si possono distinguere due principali direzioni e diversi livelli. Per quanto riguarda la direzione, va sottolineato come la comunicazione interna (cioè rivolta agli operatori, alla comunità produttiva locale, alle istituzioni) sia altrettanto importante di quella esterna. I diversi livelli di comunicazione corrispondono a diversi target (locale e nazionale, singoli ed organizzazioni, istituzioni, fornitori, ecc.).

- a. **La comunicazione “interna”**. Anche in base alle esperienze estere analizzate, si rileva l’importanza di una **comunicazione istituzionale** a sfondo motivazionale e formativo rivolta agli addetti ai lavori:
- i. motivazionale, facendo leva sulla natura etica e su tutti gli aspetti positivi per la comunità locale della vendita diretta; non solo, ma evidenziando anche i numerosi vantaggi derivanti da una partecipazione ampia di operatori, eventualmente anche finanziatori, allo sviluppo del canale ;
 - ii. formativa, nei confronti dei gestori di esercizi di vendita diretta, dei produttori e anche eventualmente dei fornitori di prodotti e servizi, nonché delle istituzioni locali; in questo caso, particolare attenzione va posta agli strumenti ed al linguaggio utilizzati, per favorire la massima comprensione e penetrazione dei messaggi (attraverso pubblicazioni cartacee, internet e altri strumenti multimediali, eventi, incontri, ecc.). Piani di formazione specifici relativi alla vendita diretta potrebbero entrare a far parte in modo strutturato, dei programmi d’istruzione secondaria e universitaria dei corsi di studi connessi all’agricoltura.
- b. **La comunicazione “esterna”**. Target della comunicazione esterna è in primo luogo il consumatore, ma ad esso può essere affiancata anche la ristorazione collettiva e quella commerciale, in grado di attivare flussi rilevanti di consumi alimentari (come accade ad esempio per le mense scolastiche) e di svolgere, anche la funzione di volano per concetti e messaggi. La comunicazione istituzionale su scala nazionale dovrebbe essere, naturalmente, focalizzata su tematiche di interesse generale, come:
- i. il ruolo della vendita diretta nel sostenere l’economia locale;
 - ii. l’aspetto salutistico della filiera corta (prodotto nazionale o locale, migliore conservazione, freschezza, stagionalità, ecc.);
 - iii. eventualmente, l’esistenza del logo di garanzia e le caratteristiche dei relativi controlli (sicurezza alimentare).

9.1.5 Sistemi informativi sull’offerta di prodotto

Il tema dei sistemi informativi chiama in causa un elemento particolarmente rilevante: quello della gamma di prodotti offerti nell’ambito della vendita diretta. La “necessaria” ristrettezza di un assortimento composto da soli prodotti locali (e/o di poche aziende) genera, per il consumatore, un trade – off tra motivazioni etiche, desiderio di esperienza d’acquisto positiva, preferenze individuali (che possono

favorire la vendita diretta) da un lato e requisiti di praticità (che favoriscono la distribuzione moderna, o comunque i canali tradizionalmente impiegati) dall'altro. Inoltre, anche il consumatore più motivato può avvertire la necessità di maggiori informazioni per un facile reperimento, in vendita diretta, di determinati prodotti.

Sia nel caso business-to-business (ricerca di produttori per il completamento della gamma offerta in vendita diretta, o ricerca di fornitori per la propria attività di ristorazione, ecc.) che nel caso business – to – consumer (ricerca di prodotti per la famiglia), la creazione di sistemi informativi sull'offerta di prodotto può svolgere un ruolo determinante per l'efficienza della filiera e la sua performance sul mercato.

A tal fine è' possibile prevedere la costituzione di un albo delle società agricole operanti nel settore della vendita diretta che:

- per il consumatore, può diventare un utile strumento di consultazione per informazioni su localizzazione, elenco dei prodotti prevalenti, i luoghi di disponibilità di tali prodotti e le modalità con cui possono essere acquistati;
- per il produttore potrebbe consentire di reperire efficacemente soprattutto se presente nel portale web istituzionale, informazioni per contatti con produttori della propria zona o di aree d'interesse per determinate tipologie di prodotti; non solo, potrebbe essere la base di partenza per l'attuazione di un sistema di scambio di prodotti on line con aggiornamento di disponibilità e quotazioni in tempo reale. Si potrebbe cioè progettare uno strumento di estrema rilevanza per l'efficienza della filiera (trattandosi soprattutto di prodotti ad elevata deperibilità), con indubbi vantaggi anche per il consumatore (freschezza degli alimenti acquistati, minor incidenza sui costi, e quindi sui prezzi, del problema delle rimanenze, ecc.).

9.2 Economie di scala a livello locale

9.2.1 Progettazione e fornitura di servizi logistici: investimenti materiali e immateriali

L'aspetto logistico è un tema chiave per la vendita diretta, il vero elemento di svolta che può, a seconda di come è gestito, consentire od ostacolare l'evoluzione del canale da insieme "disordinato" di iniziative "casuali" a vera e propria modalità alternativa di commercializzazione, con quote di mercato significative .

La logistica influisce sulla disponibilità del prodotto, sulla sua conservazione e su consegne tempestive, per questo può costituire, in caso di inefficienza, un costo significativo ed un importante aggravio gestionale per il venditore. L'indagine sul

campo presso i produttori ha messo in evidenza come svariate iniziative, anche caratterizzate da spirito innovativo e creatività, abbiamo incontrato nella questione logistica un vincolo rilevante.

Si tratta, del resto, di una funzione aziendale che non può essere improvvisata ma deve essere progettata e che trae beneficio da tutte le sinergie attivabili sul territorio (economie di scala, economie di scopo).

Inoltre, analogamente alla comunicazione e alle attività connesse al marketing, risulta difficilmente accessibile alle piccole realtà imprenditoriali.

In quest'ottica nei PSR, nei Progetti Integrati di Filiera e nei Contratti di Filiera è possibile individuare misure a supporto della progettazione e fornitura di servizi logistici finalizzati all'efficientamento della vendita diretta, i cui beneficiari possono essere gli agricoltori singoli o associati e le loro organizzazioni.

Fondamentale, al riguardo, è garantire il massimo accesso, da parte di soggetti interessati alla vendita diretta, ai supporti disponibili. Ciò si riallaccia ai punti precedenti, relativi alla messa in rete di informazioni e contatti, e alla fornitura di assistenza su misura per accordi e progetti.