

I CANALI COMMERCIALI ALTERNATIVI PER LE AZIENDE AGRICOLE: VENDITA DIRETTA E FILIERA CORTA

I modelli, le criticità e le opportunità di sviluppo





**Documento realizzato nell'ambito del Programma Rete Rurale
Nazionale 2014-20
Piano di azione biennale 2019-20
Scheda progetto Ismea 10.2**

Autorità di gestione: Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali

Ufficio DISR2 - Dirigente: Paolo Ammassari

Responsabile scientifico: Fabio Del Bravo

Autori: Antonella Finizia, Mariella Ronga, Mario Schiano Lo Moriello, Franco Torelli

Data: ottobre 2020

Impaginazione e grafica:

Roberta Ruberto e Mario Cariello



Indice

1. Introduzione	4
2. Definizioni e confini	5
3. Le tipologie di canali alternativi in dettaglio.....	9
3.1 Le principali forme della vendita diretta.....	9
3.1.1. Punti vendita presso l'azienda.....	10
3.1.2. Punti vendita esterni all'azienda	10
3.1.3. Punti vendita in rete	11
3.1.4. Partecipazione ai mercati rionali	12
3.1.5. Partecipazione ai mercati degli agricoltori	12
3.1.6. Agri-ristorazione e agri-catering.....	14
3.1.7. E-shop del produttore	15
3.1.8. E-shop gestito da una rete di produttori	16
3.2 Le principali forme della filiera corta	17
3.2.1. Gruppi di acquisto solidale	17
3.2.2. Market place.....	18
3.2.3. Negozi in partnership agricoltori - commercianti.....	20
3.3 I fattori di successo per i canali della vendita diretta e della filiera corta	20
3.4 I vantaggi e le criticità per la vendita diretta e la filiera corta	23
4. La mappa delle tipologie.....	26
5. Le dimensioni.....	30
6. Il consumatore: conoscenza, fattori di attrazione, barriere.....	33
6.1 Il contesto evolutivo dei consumi	33
6.2 Caratteristiche e percezione dei consumatori.....	34
7. Casi di studio e approfondimenti.....	38
7.1 Alcuni casi di successo	38
7.2 Un approfondimento sui GAS	49
7.3 Un approfondimento sull'e-commerce.....	50
7.4 Un approfondimento su un'ipotesi di punto vendita aziendale	51
8. La normativa.....	54
9. Il sostegno pubblico e i Piani di Sviluppo Rurale.....	58
10. Le prospettive	62
10.1 Gli effetti della pandemia del Covid-19	62
10.2 I probabili sviluppi futuri della vendita diretta e della filiera corta	64





1. Introduzione

Le imprese agricole italiane che trasformano e commercializzano i loro prodotti con canali alternativi a quelli lunghi sono in numero sempre crescente, così come sono molteplici e in continua evoluzione le modalità che vengono utilizzate. La presenza di un numero ormai elevato di produttori e le relazioni che tra questi si instaurano, formali e informali, sono in grado di soddisfare le richieste da parte dei consumatori di un'offerta sempre più diversificata e continua nel tempo.

Secondo i risultati dell'indagine sui canali di commercializzazione delle aziende agricole realizzata annualmente da Ismea, i produttori che nel 2020 hanno scelto di accorciare la filiera, raggiungendo in autonomia il consumatore finale, sono il 22% del campione analizzato. Nella fase del *lockdown*, in particolare, la spesa presso l'agricoltore era crollata anche per la chiusura dei mercati degli agricoltori. Nella fase successiva si è riscontrata, invece, una crescita della pulsione verso canali di vendita diretta e il punto vendita degli agricoltori ha assunto un ruolo sociale, di sostegno e di assicurazione. In complesso, il canale alternativo alla distribuzione classica risulta rafforzato, nelle sue svariate forme.

I canali alternativi rappresentano oggi un fenomeno molto importante per l'agricoltura italiana e sono considerati un fondamentale strumento per lo sviluppo dei mercati locali, delle produzioni tipiche, dell'economia rurale in senso lato. Rilevanti possono essere le sinergie di questo tipo di commercializzazione dei prodotti agricoli con altri settori, in primo luogo il turismo e il commercio di prossimità. I risultati di un'indagine Ismea-Nielsen relativa al 2018 indica che in Italia il 79% dei responsabili degli acquisti delle famiglie conosceva almeno una tipologia di canale alternativo. Più precisamente, il 29% conosceva solo la vendita diretta, il 5% conosceva solo la filiera corta, il 45% conosceva entrambi i canali. Per quanto riguarda la penetrazione degli acquisti, il 53% aveva acquistato almeno una volta negli ultimi 12 mesi in una tipologia di canale alternativo.

Il mercato degli agricoltori costituisce uno dei canali di vendita diretta maggiormente frequentati dai consumatori e secondo una stima delle Organizzazioni professionali agricole attualmente in Italia sono attivi circa 1.500 mercati.

Nel corso del periodo di attività della Rete Rurale Nazionale 2014-2020, Ismea ha realizzato una serie di indagini sul tema della vendita diretta e della filiera corta, allo scopo di fotografare lo stato dell'arte e di realizzare un'analisi critica di questo fenomeno. Nell'ambito delle diverse fasi di lavoro svolte, sono rientrati incontri con operatori e stakeholder istituzionali, analisi di casi di successo della vendita diretta e della filiera corta, indagini sui consumatori e sugli operatori intermedi, mappatura di siti e piattaforme, workshop svolti in diversi contesti geografici a cui hanno partecipato agricoltori, imprese agroalimentari, enti locali e organizzazioni professionali.

I risultati del lavoro di analisi, presentati in questo report, riguardano proprio il dinamico e sfaccettato panorama delle modalità con le quali gli agricoltori in forma singola e collettiva affrontano direttamente il mercato, ossia le forme di commercializzazione che possono essere considerate alternative rispetto ai canali lunghi, nelle loro diverse declinazioni e con le relative tematiche economiche, manageriali, commerciali e normative.

Più in dettaglio, tra gli aspetti indagati si segnalano i seguenti:

- le definizioni e le forme dei canali alternativi;
- i modelli attuati, le caratteristiche e una loro stima quantitativa;
- i punti di forza e di debolezza delle diverse forme di vendita diretta e di filiera corta;



- l'associazionismo e in modo specifico le reti di imprese;
- le barriere e le criticità per le aziende agricole che percorrono canali diretti o brevi e i possibili strumenti per superarle;
- i principali fabbisogni di risorse e di organizzazione richiesti dalle modalità di vendita diretta e filiera corta;
- gli aspetti logistici;
- le strategie di comunicazione e in generale di marketing, di gestione e di pianificazione attuate;
- lo sviluppo delle modalità commerciali basate su Internet;
- le percezioni, gli atteggiamenti di base e i comportamenti del consumatore in riferimento ai canali alternativi;
- il sostegno pubblico ai canali alternativi, le modalità di incentivazione nell'ambito dei Programmi regionali di Sviluppo Rurale;
- gli aspetti normativi che regolano questi canali;
- le ipotesi di sviluppo, le opportunità, le minacce e i vincoli.

Sinteticamente, l'obiettivo ultimo del lavoro è quello di evidenziare il ruolo del fenomeno nel contesto nazionale, le potenzialità per l'agricoltura italiana, i fabbisogni e gli strumenti di sostegno più adeguati rispetto agli obiettivi di incremento della competitività e di miglioramento della posizione degli agricoltori nella catena del valore. Questo studio delle problematiche connesse ai diversi canali consente di avanzare proposte operative, che possono trovare un riscontro in termini di sperimentazioni e di sostegno organizzativo ed economico anche in previsione del nuovo Piano Strategico Nazionale della PAC post 2020.

2. Definizioni e confini

Questa prima parte del report è dedicata alla definizione del perimetro delle modalità alternative di commercializzazione proprie delle imprese agricole e agroalimentari, con lo scopo di identificare un'area univocamente definita, per meglio riferire e interpretare tutte le parti successive.

Prima di addentrarci nell'analisi dei risultati degli studi condotti, si propone quindi una sintetica classificazione delle diverse forme e dei differenti modelli di vendita diretta e di filiera corta, senza avere la pretesa di esaurire tutte le possibili modalità di realizzazione, ma prendendo in esame soprattutto le forme che nella realtà stanno assumendo rilevanza sempre maggiore.

Occorre peraltro considerare che ci sono aziende che svolgono attività facenti parte di più forme di vendita diretta e di filiera corta, e che non si tratta assolutamente di casi sporadici. Per esempio, la gestione di un proprio punto vendita rientra nell'area della vendita diretta, ma può far parte anche della filiera corta in riferimento alla quota di prodotto che non viene venduto direttamente al consumatore finale, bensì a piccoli retailer o ristoratori locali, i quali a loro volta vendono al consumatore finale. In questi casi si è adottato il criterio della prevalenza. Sempre in riferimento al punto vendita proprio, a volte la gamma comprende anche prodotti di terzi non necessariamente provenienti da piccole aziende agricole o di prima trasformazione, ma da imprese medio-grandi che impiegano soprattutto canali lunghi e canali del mass market.

Alle situazioni meno frequenti si accenna comunque nel corso di questo report. Un esempio è dato dalla vendita diretta da parte delle aziende produttrici con raccolta degli ordini attraverso telefono oppure e-mail e successiva consegna a domicilio. Una situazione che si fa rientrare nella vendita in un proprio negozio, anche perché questo può essere una base operativa importante per svolgere le funzioni di confezionamento e consegna.



Altri esempi sono costituiti dalla vendita che avviene in svariati luoghi dove il produttore può essere presente, come fiere, sagre, oppure dagli appuntamenti periodici di più produttori in un'unica azienda (mercato in fattoria); la partecipazione a fiere e sagre è una situazione che come logica non è dissimile dalla partecipazione ai mercati regionali, mentre il mercato in fattoria può essere assimilato alla partecipazione al mercato degli agricoltori.

Un'altra opzione è costituita dalla vendita tramite distributori automatici, come quelli del latte, gestiti direttamente dal produttore, in qualche modo assimilabile alla vendita in un negozio aziendale esterno alla sede dell'impresa, senza ignorare però le differenze del caso. Per non dimenticare le vendite in filiera corta che dall'azienda raggiungono il consumatore finale transitando per punti vendita di commercianti (per esempio, di prodotti tipici di una zona), in sede fissa o ambulante, dove il singolo produttore è chiaramente identificabile e ben valorizzato (condizione senza la quale non si parla di filiera corta).

È a questo punto opportuno dare definizioni chiare dei concetti di canale alternativo, vendita diretta e filiera corta. Si può partire dal fatto che le forme alternative di vendita sono in genere basate su un rapporto fra produttore e consumatore caratterizzato da assenza di operatori intermedi o presenza al massimo di un intermediario, da trasparenza di informazioni e da condivisione di valori e di interessi. Fattori discriminanti sono l'importanza e la visibilità date all'agricoltore, questo anche nei canali della filiera corta e non solo nella vendita diretta, dove in un certo senso tale caratteristica è scontata.

In modo schematico, i canali alternativi sono costituiti da due tipologie di attività: la vendita diretta e la vendita tramite filiera corta. I confini non sono sempre nitidi, in quanto ci sono aree di promiscuità, ma si cercherà di perimetrarli sulla base sempre del criterio della prevalenza.

Per **vendita diretta** si intende la vendita delle produzioni agroalimentari compiuta direttamente dall'agricoltore e indirizzata al consumatore. Esiste quindi un rapporto diretto tra i due estremi della catena: il produttore primario e il consumatore finale. Non necessariamente, tuttavia, è il produttore in prima persona a interfacciarsi con il consumatore. Può essere un organismo associativo di trasformazione di cui il produttore fa parte, come una rete tra aziende agricole oppure (caso particolarmente diffuso) la cooperativa a cui il produttore conferisce in qualità di socio, contribuendone anche alla gestione. In tanti settori, senza un intervento della cooperativa nella vendita diretta o nei canali della filiera corta, al singolo produttore potrebbero essere preclusi questi canali, se non attraverso un'integrazione a valle e per mezzo di cospicui investimenti, oppure tramite un affidamento a contoterzisti delle fasi di trasformazione. Ci si riferisce ai settori in cui il prodotto dell'azienda agricola non è vendibile tal quale, se non in minima parte, ma necessita di trasformazioni.

Nella **filiera corta**, il rapporto è mediato da un soggetto che provvede a gestire una o più fasi della filiera, facendosi carico delle relative funzioni. Si ha quindi l'inserimento, tra produttore e consumatore, di un intermediario, un soggetto che svolge attività diverse, ma tutte inerenti al processo commerciale. Come già accennato, l'elemento che distingue la vendita in filiera corta da altre forme di distribuzione con un intermediario (per esempio, quelle basate sulla distribuzione moderna), è il fatto che nella filiera corta l'identità del produttore è nota e valorizzata al consumatore, a garanzia della qualità e dell'individuazione della provenienza del prodotto. L'identificazione del produttore primario è un fattore che in generale sta divenendo sempre più importante per il consumatore, tanto che anche le imprese industriali e della grande distribuzione utilizzano questo elemento come strumento di marketing, ma con un impatto inevitabilmente più contenuto.

Inoltre, a differenza del classico retailer, gli operatori della filiera corta si impegnano a promuovere la cooperazione e lo sviluppo economico locale; i rapporti socio-territoriali tra produttori, trasformatori e consumatori sono in linea di massima più stretti.

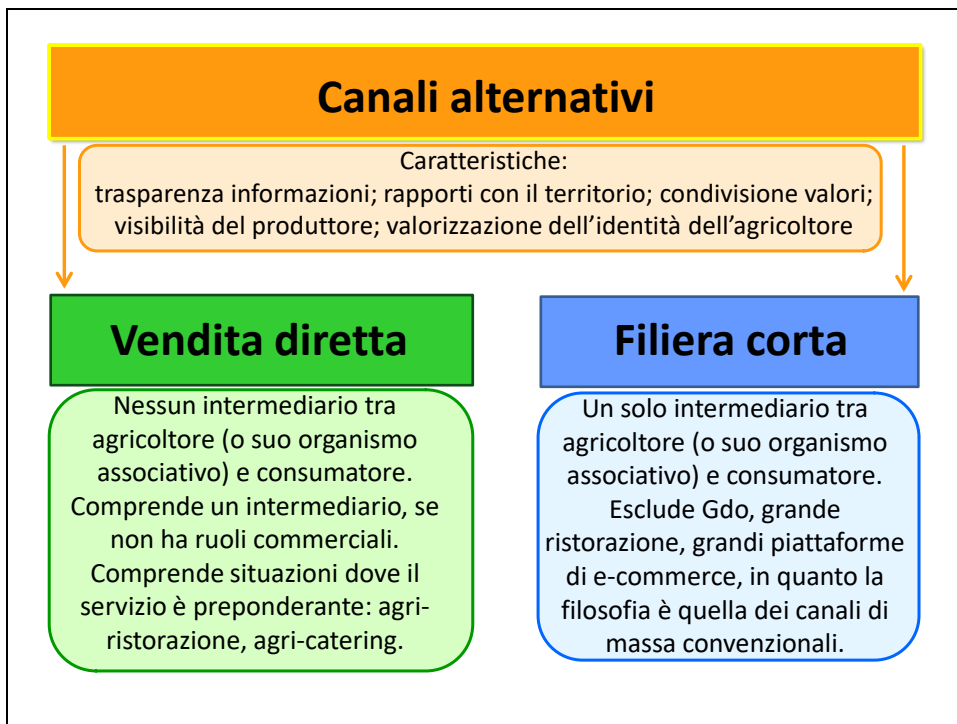


Sono questi i motivi per cui si ritiene opportuno escludere dall'area dei canali alternativi la commercializzazione alla Gdo o alla grande ristorazione, anche se teoricamente questi sarebbero canali corti, in quanto tra il produttore e il consumatore finale può essere presente un solo operatore: è ciò che si verifica, per esempio, quando una grande insegna del retail crea all'interno dei propri negozi l'angolo dei prodotti locali, con un approvvigionamento diretto dal produttore. Il motivo di questa esclusione dal presente lavoro di analisi, si ribadisce, risiede nel fatto che le logiche e le dinamiche di relazione contrattuale avvicinano questo tipo di canale alla vendita convenzionale del produttore a grandi operatori e a grossisti. Un'analoga considerazione può essere ripetuta quando la piattaforma di e-commerce viene gestita da un grande player internazionale, con attività generalista e non specializzata su prodotti e produttori del settore primario.

In alcuni casi, l'attività di commercializzazione è stata fatta rientrare nell'area della vendita diretta anche se si è in presenza di un intermediario; sono tali, per esempio, le situazioni in cui l'intermediario non svolge attività commerciali, ma di supporto oppure di fornitura di altri tipi di servizio. È il caso di una piattaforma web alla quale i singoli produttori possono aderire inserendo in uno spazio dedicato i propri prodotti e i riferimenti alla propria azienda. Il gestore della piattaforma non partecipa alla commercializzazione del prodotto, ma in qualche modo la favorisce. Non è altro che il proprietario di uno spazio di comunicazione e promozione. Tutti i compiti della vendita e delle attività ad essa correlata sono svolti dalla stessa azienda agricola, in forma di commercio elettronico e/o di gestione di propri punti vendita fisici. Se invece il gestore della vetrina si pone come operatore commerciale tra il consumatore finale e il produttore, ossia gestisce gli ordini, la logistica, le informazioni e le relazioni tra i diversi partecipanti, allora si tratta di filiera corta. Si esclude comunque dal presente lavoro di analisi la piattaforma di e-commerce gestita da un grande player internazionale, con attività generalista e non specializzata su prodotti e produttori del settore primario: in questo caso, le logiche sono simili alla vendita convenzionale a grandi operatori e a grossisti.

In certe situazioni, l'operatore intermediario ha una natura particolare (sociale, culturale, eccetera); è il caso dei Gas, i cui acquisti dall'azienda agricola vengono fatti rientrare nella filiera corta, dato che queste associazioni svolgono funzioni logistiche, organizzative, eccetera. La figura chiave del gruppo è il coordinatore o il comitato di coordinamento, che opera come intermediario critico tra produttore e consumatore.

Le caratteristiche base dei canali alternativi



Fonte: RRN-Ismea

Si deve inoltre considerare che la vendita diretta e la vendita in filiera corta possono avvenire in contesti particolari, come l'agriturismo, dove la gamma proposta di prodotti dell'agriturismo si affianca all'offerta di altri servizi, che sono solitamente preponderanti rispetto ai prodotti veri e propri: ricettività, degustazione, fattoria didattica, eccetera.

In altri casi, il prodotto primario può costituire la quota minoritaria del valore di quanto viene proposto al mercato, dal momento che è al contrario prevalente il contenuto di servizio incorporato nell'offerta: è il caso dell'agri-ristorazione (solitamente svolta proprio dall'agriturismo nella sua azienda) e dell'agri-catering (in cui la consumazione avviene in altri luoghi). Queste attività vengono collocate nella vendita diretta, in quanto nella maggior parte dei casi il cliente è il consumatore finale (quasi sempre per l'agri-ristorazione svolta nell'agriturismo), anche se non mancano assolutamente casi in cui il cliente dell'agri-catering può essere un'azienda per un buffet per i propri dipendenti, oppure una agenzia di wedding o una società di relazioni pubbliche per i partecipanti a un convegno. Va peraltro sottolineato che le aziende, nei confronti delle modalità di vendita, sono piuttosto dinamiche. Si può partire dalle forme più semplici e da piccoli quantitativi per arrivare anche a forme così complesse da giustificare la nascita di una nuova impresa, magari con nuove alleanze. La multicanalità consente di ottenere economie di scopo e di veicolare sul mercato quantità elevate di prodotto con caratteristiche diverse.

La specializzazione spinta offre economie di scala e miglioramento di efficienza, ma comporta anche un aumento dei rischi di mercato e della vulnerabilità organizzativa, produttiva e commerciale. La ricerca di forme di vendita diverse può rappresentare una soluzione per attenuare e diversificare i rischi.



3. Le tipologie di canali alternativi in dettaglio

Le modalità con cui le forme di vendita alternative al canale lungo possono concretizzarsi sono molteplici e in continua evoluzione.

Nell'ambito della **vendita diretta**, le principali modalità che saranno prese in esame sono le seguenti:

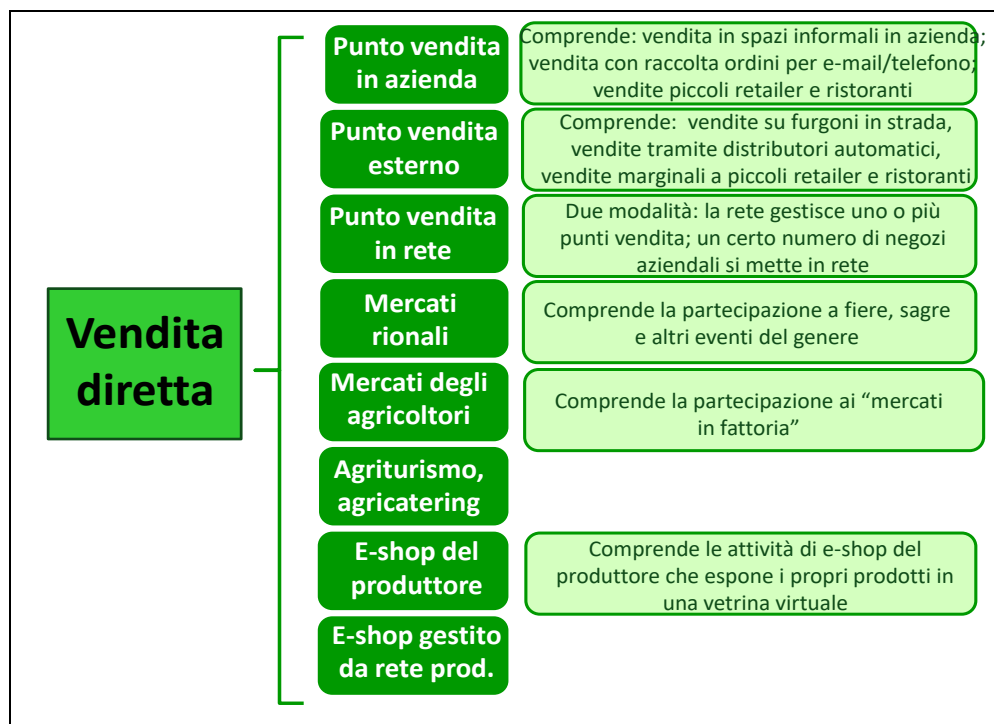
- punti vendita presso l'azienda;
- punti vendita esterni all'azienda;
- punti vendita in rete;
- partecipazione ai mercati rionali;
- mercati degli agricoltori (farmer's market);
- attività di agri-ristorazione e agri-catering;
- e-shop del produttore;
- e-shop gestito da una rete di produttori.

Nell'ambito della **vendita in filiera corta**, le principali modalità analizzate sono le seguenti:

- gruppi di acquisto solidale;
- market place (e-commerce di intermediari);
- negozi in partnership fra agricoltori e commercianti.

3.1 Le principali forme della vendita diretta

Le forme della vendita diretta



Fonte: Ismea – RRN



3.1.1. Punti vendita presso l'azienda

La crescente importanza della vendita di prodotti in fattoria ha portato a una consistente apertura di negozi aziendali che di solito sono gestiti direttamente dal produttore e dai suoi familiari, all'interno dell'azienda agricola o del laboratorio di prima trasformazione.

In alcuni casi non si ha un vero e proprio punto vendita, ma semplicemente uno spazio informale (all'aperto o all'interno degli edifici dell'azienda) in cui avviene la vendita (se non addirittura la raccolta libera in campo, ma questo è più raro). Lo spazio informale può essere un angolo della sala dove si pranza, una cantina con vino e/o olio a cui si può accedere con il gestore, uno scaffale in cucina, da cui il gestore prende i prodotti. Pur essendo caratterizzata da alcune specificità, questa situazione viene fatta rientrare nella vendita presso il cosiddetto spaccio aziendale, in quanto gran parte delle dinamiche sono le medesime.

La vendita presso un proprio negozio può avvenire in contesti particolari, come l'agriturismo, dove la gamma proposta di prodotti dell'agriturismo si affianca all'offerta di altri servizi. In un agriturismo, i prodotti in vendita nello spaccio possono avere il ruolo di ottimi veicoli di comunicazione, contribuendo a far ricordare un'esperienza positiva ed emotivamente coinvolgente. Non raramente, i turisti, una volta rientrati, riordinano via telefono o Internet.

La clientela del proprio punto vendita può essere costituita da famiglie residenti, da turisti, da consumatori di passaggio, ma in parte (solitamente minoritaria) anche da operatori, per esempio piccoli retailer o ristoratori.

L'esistenza di un proprio punto vendita, in molti casi, è una importante base su cui si costruiscono altre forme di vendita diretta, come la fornitura ai Gas, l'e-commerce, la fornitura a ristoranti e dettaglianti con consegna diretta, la raccolta degli ordini attraverso telefono o e-mail e la successiva consegna a domicilio.

La presenza di locali a fianco del negozio, per la lavorazione, lo stoccaggio e il confezionamento dei prodotti, favorisce lo sviluppo della multicanalità. L'utilizzo di più modalità di vendita è infatti un elemento ricorrente.

Uno dei punti critici nelle decisioni relative al negozio aziendale è costituito dall'assortimento, la cui ampiezza è funzione sostanzialmente di due alternative: rimanere legati ai soli prodotti dell'azienda o specifici del territorio, oppure andare oltre per offrire servizio al cliente e per sviluppare maggiore fatturato. Sotto l'aspetto normativo, è possibile commercializzare prodotti di altre aziende agricole fino al 49% del prodotto complessivamente venduto.

In quale direzione e fino a che punto ampliare la gamma, sono aspetti delicati, in quanto si possono creare incoerenze che vanno a detrimento di un'offerta forte e ben caratterizzata. Raramente è vincente includere nella gamma prodotti di imprese medio-grandi presenti soprattutto nei canali lunghi e nei canali del mass market.

Un caso particolare di declinazione della vendita da negozio aziendale è quello che vede un arricchimento della gamma con la proposta di prodotti di gastronomia. Si tratta di una estensione del portafoglio prodotti che può concretizzarsi in un ampliamento con l'agri-ristorazione o l'agri-catering.

3.1.2. Punti vendita esterni all'azienda

Si tratta di uno o più negozi, in molti casi gestiti direttamente dal produttore, ubicati al di fuori dell'azienda agricola, ad esempio in centri urbani o in luoghi a intenso traffico pedonale o automobilistico. Possono essere punti vendita aperti sistematicamente oppure solo in determinati giorni della settimana. Si possono comprendere in questa categoria anche le vendite su furgoni lungo le strade o altre soluzioni del genere. Si includono pure le vendite tramite distributori automatici, come quelli del latte, gestiti dal produttore.



Molte delle considerazioni esposte a proposito del negozio nella sede aziendale, valgono anche per i punti vendita esterni all'azienda. Per esempio, la possibilità di comprenderne le esigenze del cliente e di dialogare senza intermediari, e la capacità di attrarre turisti.

Ancora più critica, rispetto al punto vendita in azienda, può essere la leva dell'assortimento, che deve mediare tra l'orientamento a proporre una gamma mono-aziendale e l'offerta di un maggiore servizio al cliente tramite un ampliamento di gamma. Il potenziale cliente, infatti, in questo caso ha caratteristiche in parte differenti da quello che si reca appositamente nel negozio in azienda, magari è più di passaggio e meno interessato a respirare l'atmosfera del luogo di produzione. È per questo motivo che molti punti vendita di questo tipo hanno in assortimento prodotti di altre piccole aziende agricole (in certi casi, anche di imprese medio-grandi).

In riferimento al punto vendita esterno, il rischio che le aziende agricole talvolta corrono è di impegnarsi in un ruolo, quello del retailer, che non è nella loro mission e per il quale mancano strumenti ed esperienze necessarie per condurre un'efficace gestione.

In linea di massima, il negozio interno presenta minore complessità, mentre l'avvio di un punto vendita specializzato in un'area diversa da quella dello spaccio annesso all'azienda è una scelta strategica importante, che può generare un impatto positivo maggiore sulla redditività, ma che allo stesso tempo è complicata per costi, organizzazione, problematiche gestionali.

Occorre quindi valutare con molta attenzione ciò che comporta la gestione di uno o più negozi, in termini di investimenti, localizzazione, politica dei prezzi, gamma, eccetera.

Una parte di queste problematiche può essere affrontata in modo più sinergico per mezzo di una aggregazione di punti vendita, affiliati per esempio a una organizzazione di produttori.

3.1.3. Punti vendita in rete

La gestione di un punto vendita può avvenire anche nell'ambito di una rete di agricoltori, che decidono di svolgere collettivamente una serie di attività.

Con il termine "rete" si intende sia il "contratto di rete" vero e proprio, sia altre forme di aggregazione fra aziende agricole.

Il contratto di rete (D.L. 5/2009, conversione dalla Legge 33/2009) consente alle imprese di mantenere la loro identità ma allo stesso tempo, avendo personalità giuridica, la rete può gestire fiscalmente la commercializzazione e un marchio, e può utilizzare sia risorse proprie sia risorse prese delle singole imprese.

Nelle altre forme di aggregazione, si comprendono le cooperative agricole e le cooperative di trasformazione, dove non è il produttore in prima persona a interfacciarsi con il consumatore, ma è l'organismo associativo a cui il produttore conferisce in qualità di socio.

Da un altro punto di vista, si devono distinguere i casi in cui la rete di produttori gestisce un punto vendita in un'ottica collettiva, da quelli in cui ogni singolo produttore agricolo (oppure ogni cooperativa agricola o ogni cooperativa di trasformazione) gestisce il proprio punto di vendita, ma sotto l'ombrello di una rete o di una cooperativa di grado superiore.

Nel primo caso, ci si trova nella situazione del piccolo supermercato di aziende agricole, senza la presenza di un intermediario, dove vengono proposti i prodotti di tutti gli agricoltori associati, ma si tratta di casi piuttosto limitati in Italia.



L'apertura di un punto vendita di questo tipo tende ad avvicinare le logiche gestionali a quelle di un punto vendita convenzionale, per esempio la classica superette, con un discreto impegno di tempo ed energie da dedicare alla commercializzazione. La distinzione risiede non solo nel fatto che il gestore è un'aggregazione di produttori primari uniti da una condivisione di valori e di interessi, ma pure nell'importanza e nella visibilità date all'agricoltore. È attraverso la presenza di imprese diverse, che possono essere anche geograficamente distanti, che si può arrivare a proporre un maggiore assortimento di prodotti, sia freschi, sia trasformati.

In riferimento alla rete di punti vendita gestiti individualmente, diverse sono le iniziative tra cui alcune consolidate nel mondo cooperativo, caratterizzate dall'impiego di un marchio ombrello comune sotto al quale i punti vendita si caratterizzano per un forte aggancio al territorio che però non esclude l'interscambio di prodotti.

3.1.4. Partecipazione ai mercati rionali

I mercati rionali costituiscono oggi importanti luoghi di vendita diretta fuori dell'azienda agricola. Possono essere sia in sede fissa che ambulante, e sono presenti in tutte le città italiane. Nel caso dei mercati in sede fissa, la vendita viene effettuata tutti o quasi tutti i giorni, per gli altri vengono fissati precisi calendari a livello comunale.

La maggioranza dei prodotti commercializzati dagli agricoltori nei mercati rionali è costituita da prodotti ortofrutticoli e da prodotti trasformati (olio, vino e conserve); tuttavia, soprattutto dove le strutture sono stabili e al coperto, è possibile anche la vendita di prodotti che hanno la necessità della catena del freddo, come carni e relativi trasformati, e prodotti lattiero-caseari.

La partecipazione del produttore è regolamentata da normative regionali e comunali, che derivano dalla Legge n.59/1963 e successive modificazioni e integrazioni; gli interventi successivi hanno teso a rendere maggiormente omogenee le norme relative alla vendita diretta del produttore agricolo nei diversi canali.

Le normative contemplano anche i criteri di assegnazione dei posteggi attraverso bandi pubblici che prevedono le priorità di assegnazione secondo diversi criteri tra i quali il tipo di prodotto e la provenienza. La presenza nel mercato deve essere garantita dal produttore agricolo per periodi stabiliti dal regolamento.

Nei mercati aperti più giorni della settimana questo vincolo può costituire un ostacolo per la piccola azienda, sia per quanto riguarda la disponibilità di gamma e le quantità adeguate al mercato, sia per l'impegno di uno o più addetti.

In questa forma di vendita diretta si possono comprendere anche altre modalità commerciali che, come logica, non sono dissimili dalla partecipazione ai mercati rionali: sono quelle modalità in cui la vendita avviene in svariati luoghi dove il produttore può essere presente, come fiere e sagre.

3.1.5. Partecipazione ai mercati degli agricoltori

I mercati degli agricoltori, o *farmer's market*, sono diversi dai mercati rionali perché possono parteciparvi solo gli agricoltori, in forma singola o associata. La vendita è effettuata direttamente dall'imprenditore agricolo o da un suo collaboratore (spesso, un familiare). Anche la logistica è gestita direttamente dagli agricoltori con propri mezzi.

In questa forma di vendita diretta si possono comprendere anche altre modalità commerciali come gli appuntamenti periodici di più produttori in un'unica azienda agricola (mercato in fattoria).



I mercati degli agricoltori sono sorti su tutto il territorio nazionale allo scopo di dare risposta alle esigenze del consumatore per l'acquisto di prodotti con un diretto legame con il territorio. Possono essere considerati un'occasione di interscambio relazionale tra territorio rurale e ambiente urbano.

Il regolamento che disciplina i mercati degli agricoltori che è stato introdotto in Italia con il D.M. 20 novembre 2007, attuativo della Legge 296/2006, stabilisce i requisiti uniformi e gli standard per la realizzazione dei mercati riservati alla vendita diretta dei prodotti agricoli. L'esercizio delle attività nell'ambito del mercato è disciplinato poi da altre norme statali, regionali, comunali vigenti in materia.

Questi mercati sono caratterizzati da una diffusione che è notevolmente aumentata negli anni. Molti comuni non hanno peraltro ancora emanato i disciplinari per la regolamentazione delle attività del mercato. Si rilevano inoltre una serie di difformità di interpretazione e quindi di applicazione delle normative. Ad esempio, per quanto concerne l'accesso al mercato, i regolamenti differiscono soprattutto in materia di provenienza dell'agricoltore, in alcuni casi l'accesso è limitato ai produttori locali mentre in altri casi include aziende di diversa provenienza.

Non vi sono statistiche certe sul numero dei mercati degli agricoltori e sui soggetti autorizzati a parteciparvi. Stime della Coldiretti, alla quale fanno capo i mercati della fondazione Campagna Amica, riportano il dato di oltre 1.500 mercati di questo tipo presenti in Italia (circa 1.200 sono i mercati degli agricoltori di Campagna Amica, di cui 80 coperti), con una varietà di prodotti che vanno dalla frutta alla verdura di stagione, dal pesce alla carne, dall'olio al vino, dal pane alla pizza, dai formaggi fino ai fiori, per una spesa annua che prima dell'emergenza sanitaria legata al virus SARS CoV 2 era stimata in 2,5 miliardi di euro.

Il profilo di questi mercati è piuttosto variegato, con ampiezze variabili da tre-quattro partecipanti fino a svariate decine, e con selezione o meno delle aziende agricole in base alla metodologia di produzione (per esempio, biologica), all'ambito merceologico o ad altri parametri ancora.

I mercati degli agricoltori possono essere aperti su iniziativa di privati o di una amministrazione pubblica, in luoghi pubblici, in locali aperti al pubblico, nonché in aree private.

Sono ammesse anche attività di trasformazione dei prodotti e può essere svolta dai produttori un'attività di somministrazione non assistita (ossia, senza il servizio). Inoltre, nei mercati degli agricoltori è possibile realizzare attività culturali, didattiche, dimostrative legate ai prodotti alimentari e artigianali del territorio rurale di riferimento, anche attraverso sinergie e scambi con altri mercati.

Il mercato nel suo complesso è solitamente gestito da un'associazione o organizzazione di categoria che struttura un regolamento di partecipazione, spesso si fa carico della creazione di una identità con un logo, definisce una campagna di comunicazione verso il consumatore, mette a disposizione degli agricoltori il sistema web per la gestione delle informazioni e per il coordinamento delle attività di vendita, nonché i controlli ed eventuali iniziative o eventi di vario tipo.

Il disciplinare contiene in genere disposizioni sui soggetti e sui prodotti ammessi alla vendita, sulle modalità di vendita, sugli obblighi dei partecipanti, a volte sul range di prezzo che deve essere rispettato dai singoli produttori.

Nei mercati degli agricoltori valgono le norme generali sulla vendita diretta che consentono alla singola azienda agricola di portare al mercato anche produzioni acquistate da altri produttori, nel limite di legge del 49% del valore complessivo.

Tra i principali vantaggi di questa modalità di vendita diretta, si deve citare il fatto che essa può rappresentare una facile opportunità di commercializzazione con possibilità di avviare servizi più complessi e maggiormente



remunerativi, come la somministrazione non assistita. La partecipazione ai mercati degli agricoltori non richiede ingenti investimenti finanziari, ma certamente sono indispensabili investimenti in capitale umano.

Inoltre, la collaborazione tra agricoltori nella gestione del banco può essere la risposta alla necessità di forza lavoro nel mercato che non sempre è disponibile. Anche in questo caso strumenti come i contratti di rete possono dare risposte relativamente semplici.

Per qualsiasi azienda agricola, comunque, prima di aderire a un mercato degli agricoltori, si ritiene fondamentale un'accurata valutazione dei costi e dei ricavi, per individuare la marginalità e per stimare il punto di pareggio, ossia la quantità minima di venduto che rende possibile almeno pareggiare le uscite con le entrate. Per questa valutazione, si devono separare i costi fissi da quelli variabili; i primi sono presenti indipendentemente dalle quantità che si portano al mercato (per esempio, spese per il trasporto con mezzo proprio o in affitto, per il personale addetto al confezionamento e alla vendita, per le attrezzature di vendita, per l'adesione al mercato), mentre i secondi sono funzione delle quantità (soprattutto materiale per il confezionamento e manodopera per la preparazione dei prodotti in azienda).

Per le imprese più piccole, il mercato può costituire il principale canale di commercializzazione, mentre quelle di dimensioni maggiori ricorrono spesso alla presenza in più mercati e utilizzano questi momenti come una vetrina per i propri prodotti, che commercializzano attraverso altri canali sia di vendita diretta sia in filiera corta.

3.1.6. Agri-ristorazione e agri-catering

Ci sono casi in cui il prodotto primario costituisce una quota minoritaria del valore di quanto viene proposto al mercato, dal momento che è al contrario prevalente il contenuto di servizio incorporato nell'offerta: è il caso dell'agri-ristorazione (solitamente svolta all'interno dell'azienda, che spesso svolge attività agrituristica) e dell'agri-catering (in cui la consumazione avviene in altri luoghi). Queste attività vengono collocate nella vendita diretta, in quanto nella maggior parte dei casi il cliente è il consumatore finale (quasi sempre per l'agri-ristorazione svolta nell'agriturismo), anche se non mancano situazioni in cui il cliente dell'agri-catering può essere un'azienda per un buffet per i propri dipendenti, oppure un'agenzia matrimoniale o una società di relazioni pubbliche per i partecipanti a un convegno.

Sia l'agri-ristorazione, sia l'agri-catering vengono fatti rientrare in quell'area caratterizzata dal termine somministrazione, che riguarda la proposta di alimenti o piatti pronti per il consumo, fenomeno in buona crescita negli ultimi anni con cui l'azienda agricola, che si deve dotare di un laboratorio, riesce ad acquisire una maggiore marginalità. Vengono utilizzati prodotti e ricette locali, coinvolgendo in tanti casi anche altri agricoltori con cui si creano relazioni formali o informali.

La somministrazione può rivestire un ruolo strategico nel generare una ricaduta diretta sulla vendita dei prodotti agricoli di base e di quelli preparati, proprio per la possibilità per il consumatore di sperimentarli e per il produttore di accompagnarli con la necessaria narrativa.

Come accennato sopra, l'agri-catering ma soprattutto l'agri-ristorazione si sviluppano spesso all'interno di un'attività di agriturismo. Quest'ultimo è in Italia in fase di espansione, sia dal lato dell'offerta, per numero di aziende (+88% dal 2003 al 2018), attività proposte e servizi erogati, sia dal lato della domanda. Nel 2018 si registrano 23.615 aziende agricole con autorizzazione per attività agrituristiche (il 2% del totale delle aziende agricole italiane), con una dotazione di 262.659 posti letto e oltre 11.529 piazzole di sosta per campeggiatori.

Le aziende agrituristiche che svolgono attività di ristorazione sono 11.649, a cui corrispondono 462.184 posti tavola. La loro incidenza sul totale degli agriturismi è cresciuta dal 47,6 al 49,3% dal 2003 al 2018. Nello stesso periodo, è aumentata l'incidenza delle aziende che svolgono attività di degustazione (nel 2018 pari a 5.199),



passando dal 18,6% al 22%. In termini di presenze, l'agriturismo, con oltre 13,4 milioni di pernottamenti (di cui il 59% attribuibile a stranieri) contribuisce per il 3,1% alle presenze complessive del turismo italiano e per il 9% del turismo extralberghiero (Fonte: elaborazioni Ismea-RRN su dati Istat).

Evoluzione dell'offerta di agriturismo in Italia dal 2003 al 2018

Tipologia	2003	2018	Variazione %
Agriturismi con attività di alloggio	10.767	19.354	+80%
Agriturismi con attività di degustazione	2.426	5.199	+114%
Agriturismi con attività di ristorazione	6.193	11.649	+88%
Agriturismi con attività di altre attività	7.436	12.873	+73%
Agriturismi in complesso	13.019	23.615	+81%

Fonte: elaborazioni Ismea-RRN su dati Istat

Per quanto riguarda i punti vendita annessi agli agriturismi, si può stimare una quota di aziende dotate di negozio intorno al 33% del totale. Oltre il 40% di queste hanno anche l'autorizzazione a effettuare attività di ristorazione e pure di degustazione. Non si deve poi dimenticare che la vendita diretta, anche in ambito agriturismo, in tanti casi avviene senza la presenza di un vero e proprio punto vendita. Magari, è presente un piccolo angolo per esporre i prodotti nella sala dove avviene la ristorazione.

Quota di agriturismi dotati di un punto vendita

In complesso	33,4%
<i>di cui solo punto vendita</i>	8,5%
<i>di cui anche con ristorazione, ma non degustazione</i>	6,9%
<i>di cui anche con degustazione, ma non ristorazione</i>	3,3%
<i>di cui anche con degustazione e ristorazione</i>	14,6%

Fonte: stime Ismea-RRN su dati del Repertorio nazionale dell'agriturismo

Nel caso dell'agri-catering, alcuni anni indietro era stata realizzata una stima a livello nazionale dalla Cia, da cui era emerso che il valore dei prodotti che passa per l'agri-catering è superiore ai 150 milioni di euro. Numeri che iniziano a essere interessanti soprattutto se si pensa che fino a oggi i protagonisti di queste modalità di vendita sono stati i piccoli agricoltori, ma che sempre più anche medie e grandi imprese utilizzano questi nuovi circuiti per differenziare i propri canali.

3.1.7. E-shop del produttore

Un numero crescente di imprese agricole possiede e gestisce un proprio sito dove sono presenti applicazioni per l'e-commerce con acquisto e pagamento on-line. In alcuni casi, le aziende hanno aperto la propria piattaforma anche ad altri produttori agricoli.

Attraverso la vendita on-line si concretizza la possibilità di raggiungere mercati altrimenti difficilmente presidiabili.

La vendita on-line movimentata un quantitativo ancora limitato di prodotti agroalimentari, ma assume un ruolo sempre più importante in termini di crescita dei volumi commercializzati e potenzialmente commercializzabili, oltre che una marginalità interessante.

Nella maggior parte dei casi, l'e-shop del produttore vero e proprio viene gestito da imprenditori giovani, con una propensione superiore alla media verso l'innovazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. In altri casi, si tratta di imprenditori più maturi che, alla ricerca di una maggiore



marginalità, hanno cominciato a fare vendita diretta nei mercati o nel punto vendita aziendale per passare poi a una attività di e-commerce affiancata alle altre modalità di commercializzazione diretta.

Considerando che non è sufficiente avere un sito per vendere con l'e-commerce, al sito vengono sempre più associati strumenti di comunicazione social che consentono di avere una comunicazione interattiva con il consumatore e quindi un feedback continuo e la possibilità di fidelizzare il cliente.

La distribuzione risulta un forte elemento di criticità per gli imprenditori agricoli, a causa dei costi e dei tempi necessari a raggiungere i consumatori in caso di quantità limitate, considerando, come già affermato, che l'e-commerce amplia notevolmente le dimensioni geografiche di operatività dell'azienda. Nel caso di prodotti per cui sia necessaria la catena del freddo, le spedizioni sono ancora più complesse.

La distribuzione del prodotto è generalmente realizzata ricorrendo a corrieri esterni. Le aziende localizzate presso grandi centri urbani in tanti casi si sono organizzate però con propri automezzi per la distribuzione alla clientela, ma questo servizio è limitato a un territorio ben definito.

Una variante rispetto alla presenza esclusivamente di un proprio sito di e-shop, è quella che prevede la partecipazione a una vetrina virtuale, dove i prodotti delle aziende agricole sono esposti, ma per le attività di commercializzazione e di gestione della logistica si rimanda al produttore. Questo consente di aumentare la visibilità, ma occorre dedicare diverso tempo alla gestione del proprio spazio nella vetrina, soprattutto se il produttore partecipa a diverse piattaforme.

3.1.8. E-shop gestito da una rete di produttori

La gestione di una piattaforma di e-commerce può avvenire anche in modo collettivo, ossia da parte di un gruppo di agricoltori che decidono di svolgere collettivamente le attività di vendita e di promozione on-line. È attraverso la presenza di imprese diverse, che possono essere anche geograficamente distanti, che si può arrivare a proporre un maggiore assortimento di prodotti, sia freschi, sia trasformati. Gli investimenti sono indubbiamente più limitati rispetto alla gestione dell'e-commerce in proprio.

Una soluzione emergente per affrontare l'e-shop in modo collettivo è quella della rete di agricoltori. In questo contratto, si definiscono le regole comuni e gli obiettivi per la realizzazione di progetti condivisi, con lo scopo di incrementare la competitività sul mercato, pur mantenendo ogni associato la propria indipendenza ¹.

Nel caso proprio dell'e-shop di rete, solitamente è questa che gestisce le funzionalità della piattaforma, l'informazione, la comunicazione e gli eventi promozionali, i servizi di logistica e commerciali, eventualmente utilizzando un magazzino per la preparazione del prodotto e per la sua spedizione. I prodotti possono infatti essere spediti dalle singole aziende oppure da uno o più magazzini comuni dove vengono preparate anche confezioni miste. Se la rete dispone di un punto vendita, questo può anche assumere la funzione di piattaforma logistica per la preparazione delle confezioni da consegnare agli acquirenti. In altri casi, si prevede la presenza di un operatore esterno che si occupa della logistica e della consegna.

Il prezzo è definito dalla rete sulla base di un prezzo riconosciuto al produttore associato che tiene conto dei costi di produzione riferiti ai diversi prodotti e di un margine che viene ritenuto soddisfacente dall'agricoltore, oltre che dei costi di gestione della rete.

Le reti d'impresa finalizzate alla vendita on-line di prodotti agricoli freschi e trasformati costituiscono una risposta alle criticità che emergono nell'e-commerce in termini di completamento della gamma e di riduzione dei costi dei servizi che sono indispensabili a questo tipo di commercializzazione, che vanno dal

¹ Per approfondimenti sulle reti d'impresa, cfr. Ismea, Manuale delle reti d'impresa per giovani agricoltori: sviluppo di strumenti e azioni per la costituzione di reti d'impresa per l'imprenditoria giovanile in agricoltura, 2018.



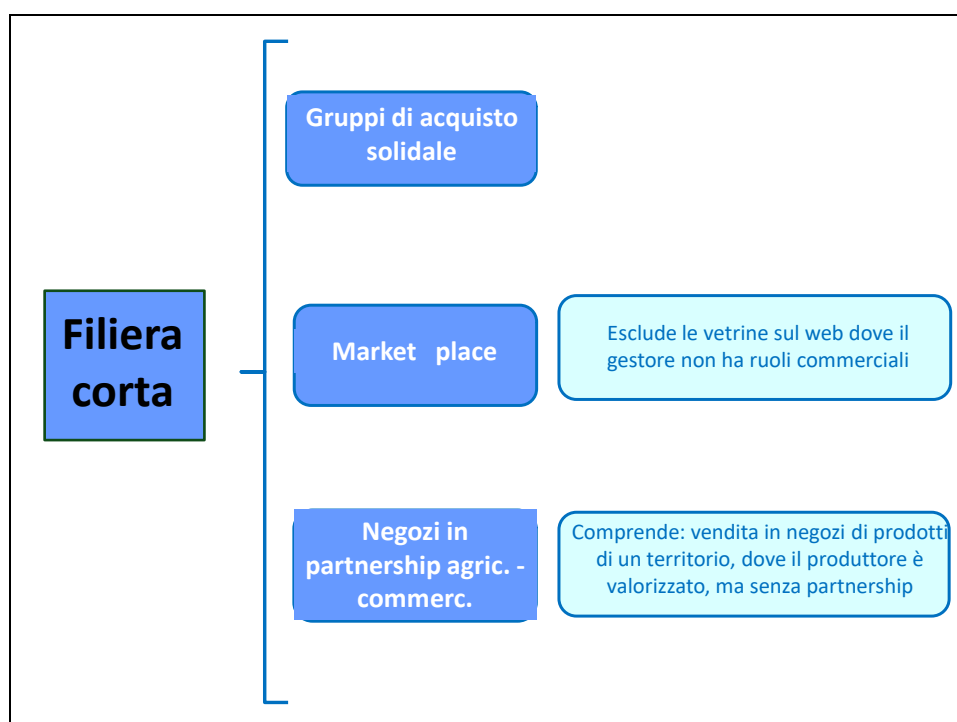
condizionamento del prodotto alla sua distribuzione, per arrivare alle nuove professionalità richieste dall'utilizzazione del web, come manutenzione e aggiornamento del sito e digital marketing in generale.

Con i contratti di rete, si riesce ad aggregare un numero grande di aziende, a costi limitati rispetto ad altre forme di aggregazione. È un sistema che permette di sostituire le economie di scala con quelle di rete e di scopo.

La rete funge anche da strumento di autocontrollo degli standard di qualità delle produzioni, in modo da garantire i clienti e tutelare la reputazione dell'intero gruppo. Tra le potenziali minacce, infatti, rientra il rischio di perdita di reputazione a causa di comportamenti non corretti di una o più imprese partecipanti. A questo proposito, tra le difficoltà si annovera quella relativa all'individuazione di produttori conformi alla mission della rete, considerando peraltro che la propensione degli agricoltori all'aggregazione non è particolarmente marcata.

3.2 Le principali forme della filiera corta

Le forme della filiera corta



Fonte: Ismea - RRN

3.2.1. Gruppi di acquisto solidale

I Gas, gruppi di acquisto solidale, sono associazioni no-profit di consumatori che si aggregano per fare acquisti da produttori selezionati in base ad alcuni principi condivisi, come l'origine dei prodotti, la responsabilità sociale, il rispetto dell'ambiente e dei lavoratori, il sostegno di popolazioni svantaggiate, il benessere degli animali, la salvaguardia dei piccoli produttori con una remunerazione equa e trasparente, un determinato livello qualitativo della produzione, eccetera.

I Gas contribuiscono al sostegno di un certo numero di aziende agricole fornendo uno sbocco di mercato piuttosto continuativo. Sono molti i produttori, soprattutto di piccola e media dimensione, coinvolti nel rapporto con questi gruppi di consumatori.



Attualmente, in Italia sono censiti circa 1.200 Gas, ma si stima che ne esistano almeno il doppio, vista l'informalità e la dinamicità che caratterizzano il fenomeno. Si assiste continuamente alla nascita e alla chiusura di gruppi, e vi è anche una frequente rotazione dei partecipanti.

Gruppi della stessa zona si possono in alcuni casi connettere in reti (i cosiddetti supergas), con lo scopo di scambiarsi informazioni ed esperienze, fare ordini congiunti nel caso di prodotti che vengono da luoghi distanti, promuovere insieme iniziative sociali.

Nell'area dei Gas si possono fare rientrare anche molti Cral, parte dei quali hanno aperto veri e propri spacci. I circoli ricreativi dei dipendenti delle Aziende Sanitarie Locali sono partecipati da migliaia di famiglie, e in parte si stanno evolvendo in gruppi di acquisto.

Le dimensioni del singolo gruppo di acquisto sono molto variabili, da poche decine fino a 300-400 famiglie e oltre; la media può essere stimata in circa 30 famiglie.

La spesa familiare media all'interno di un gruppo d'acquisto è pari a 2 mila euro l'anno. Il fatturato totale dei Gas potrebbe collocarsi sui 140 milioni di euro.

Le figure chiave del gruppo sono il coordinatore e/o il comitato di coordinamento, che operano come intermediari critici tra produttore e consumatore. È questo il motivo per cui la vendita ai gruppi di acquisto solidale può logicamente fare parte delle forme di filiera corta, piuttosto che di vendita diretta.

Una volta individuato il produttore, il Gas fa effettuare un sopralluogo da tecnici, normalmente agronomi e veterinari, per fare una verifica più tecnica. L'agricoltore deve essere disponibile ad ascoltare e a soddisfare le richieste delle famiglie e a creare anche momenti di comunità all'interno della propria azienda.

In alcuni casi, le relazioni commerciali con i Gas possono costituire una base anche per altri canali di distribuzione in filiera corta o per altre attività connesse dell'impresa agricola (come fattoria didattica) per il contatto diretto con le famiglie.

Per il produttore, questa è una modalità di rapporto con il consumatore che richiede ridotti investimenti sia in capitale umano sia in termini finanziari: vi è la possibilità di dedicare un tempo limitato alla commercializzazione in quanto le funzioni sono gestite direttamente dal Gas. Gli investimenti riguardano principalmente le consegne del prodotto.

3.2.2. Market place

La crescita dell'e-commerce ha fatto nascere sul web nuove imprese di intermediazione commerciale che funzionano come supermercati agricoli virtuali e offrono al consumatore la possibilità di fare la spesa presso più agricoltori, beneficiando quindi dei vantaggi della filiera corta.

I gestori della piattaforma, solitamente nati con il web, non producono direttamente, ma si occupano della gestione e si approvvigionano da aziende agricole, di cui sono fornite dettagliate informazioni relative a produttore e prodotti; nei loro compiti rientra lo svolgimento delle funzioni di commercializzazione e consegna; quest'ultima, in molti casi, avviene presso una clientela piuttosto concentrata in grandi centri urbani.

Si tratta in altri termini di piattaforme web specializzate su prodotti e aziende del settore primario che coordinano la domanda e l'offerta, gestiscono gli ordini, la comunicazione, le informazioni e le relazioni tra i diversi partecipanti, con l'obiettivo dichiarato di valorizzare la produzione del territorio e le aziende ivi localizzate. In alcuni casi, sono vere e proprie reti di imprese agricole e gestori di piattaforme web.



L'intermediario commerciale effettua una scelta precisa dei produttori sulla base di valori che fanno capo principalmente alla produzione con tecniche rispettose dell'ambiente (eventualmente con tecniche biologiche), del benessere degli animali, dell'etica del lavoro, dei saperi produttivi tradizionali. La dimensione aziendale non è un elemento di discriminazione.

I market place concordano il prezzo con il produttore aggiungendo a questo un ricarico che va dal 20 al 40% a seconda della loro dimensione e dei costi che sostengono. In genere, rispetto ai prezzi degli stessi prodotti in canali di vendita diretta, viene chiesta all'agricoltore una riduzione del 20% in modo che, per il consumatore, il prezzo del prodotto acquistato on-line e consegnato a casa sia comparabile con quello di tali canali, con l'aggiunta del solo trasporto.

La differenza, rispetto ad altri siti di e-commerce, risiede nel fatto che, per tutti i prodotti commercializzati, sono bene identificati e valorizzati i produttori. Questo utilizzo delle storie degli agricoltori quali elementi di qualificazione dei prodotti proposti, nonché la possibilità per l'acquirente finale di comunicare con l'agricoltore, sono gli elementi competitivi dei market place. La trasparenza sull'origine è uno stimolo al coinvolgimento attivo dell'imprenditore agricolo.

Sono questi i motivi per cui non si sono prese in considerazione in questo studio le piattaforme di e-commerce gestite da grandi player internazionali, con attività generalista. Non vengono prese in esame nemmeno le cosiddette vetrine virtuali, ossia i siti web ai quali i singoli produttori possono aderire inserendo in uno spazio dedicato i propri prodotti e i riferimenti alla propria azienda, ma sui quali non è possibile acquistare (per questo, si rimanda ai contatti con l'impresa). Il produttore deve provvedere alla gestione giornaliera del proprio spazio sul sito, alla realizzazione e gestione di un sito proprio, alla gestione degli ordini e delle spedizioni. In questo caso, non si tratta di filiera corta, ma di vendita diretta; la differenza è che viene acquistato uno spazio nel sito di un operatore terzo, per ottenere visibilità. Tale operatore non è un commerciale ma un gestore di piattaforme o un altro genere di operatore.

Per un'azienda agricola, i vantaggi di vendere a un market place, oltre ai prezzi superiori a quelli dei canali convenzionali, risiedono negli investimenti limitati con cui è possibile per il produttore aprirsi un nuovo canale (i costi riguardano principalmente le consegne del prodotto, oltre alla *fee* da pagare al gestore della piattaforma), la ridotta quantità di tempo che è necessario dedicare alla commercializzazione del prodotto, il fatto che solo la merce venduta viene movimentata dall'azienda verso il punto di raccolta del market place.

D'altro lato, in questo modo le aziende produttrici delegano le politiche di vendita in senso stretto alla piattaforma e riservano per sé le azioni sul prodotto e, entro certi limiti, sul pricing.

Una minaccia per i market place è data dalla crescente presenza dei grandi gruppi nel segmento dell'e-food che operano con gamma completa (anche non alimentare) e con numerosi servizi alla vendita e al post-vendita. Anche l'elevata concorrenza delle grandi insegne della Gdo rappresenta una minaccia: ci si riferisce alla maggiore attenzione che la distribuzione moderna ha posto sul tema dei prodotti biologici in generale e di quelli che possono essere definiti come prodotti di prossimità.

Una stima dei market place che nel 2018 acquistavano direttamente dai produttori, parlava di una numerosità di poco superiore a 50, con circa 1.000-1.200 clienti serviti in un anno, distribuiti soprattutto nel Centro e nel Nord Italia (Fonte: Terrae, 2018). Questi market place proponevano prodotti di circa 2.300 produttori agricoli, prevalentemente ubicati in un raggio di 50 km dalle sedi logistiche. Le prime 5 imprese avevano una quota superiore al 40%. Alcuni market place sono specializzati per prodotto, per esempio, vini, olio, eccetera.

La dimensione dei market place esistenti è un elemento altamente variabile: si oscilla tra fatturati milionari e costanti di piattaforme storiche, e una parte di piccole realtà che non raggiungono i 30 mila euro.



Il confronto tra aziende agricole che vendono tramite market place e aziende con proprio e-commerce, vede le prime caratterizzate da un'età media dell'imprenditore più bassa e da una dimensione inferiore.

3.2.3. Negozi in partnership agricoltori - commercianti

Si tratta di punti vendita gestiti da agricoltori e da uno o più operatori commerciali ove è possibile trovare esclusivamente prodotti forniti dalle aziende agricole partner, di solito appartenenti a un determinato territorio.

Queste partnership consentono di dare risposte a molte delle criticità della vendita diretta, come la continuità di fornitura, la gamma adeguata e la necessità di capitale umano con competenze relative alla vendita e alla logistica.

Tutto può avvenire sotto l'ombrello di una rete di imprese agricole ed eventualmente aziende di distribuzione.

Esperienze italiane interessanti sono rappresentate dai punti di vendita che svolgono anche la somministrazione dei prodotti agroalimentari. In questo caso, vengono definite regole riguardo all'acquisto e all'utilizzo dei prodotti degli agricoltori, così che l'attività di somministrazione sia coerente e sinergica con quella di vendita.

La dimensione locale dei prodotti e l'identificazione dei produttori costituiscono importanti elementi di differenziazione.

Fattori chiave di questa forma di vendita in filiera corta sono l'individuazione della partnership opportuna in funzione dei prodotti offerti (si sono verificati casi di insuccesso, con partnership fra punti vendita di cooperative agroalimentari e imprenditori privati, scelti senza la dovuta oculatezza), l'identificazione delle strategie per poter superare eventuali attriti tra i diversi soggetti (tutt'altro che infrequenti), la definizione di chiare regole di remunerazione dei prodotti posti in vendita, la formazione del personale rispetto alle caratteristiche qualitative e alla storia dei prodotti e dei produttori, la costanza di approvvigionamento in termini qualitativi e quantitativi da parte dei soci agricoltori.

3.3 I fattori di successo per i canali della vendita diretta e della filiera corta

I canali alternativi, oltre alla vendita di prodotti, sono un'offerta di servizi, per cui risultano indispensabili l'assistenza all'acquisto, la comunicazione, la cura nella fornitura di informazioni, la personalizzazione dell'offerta, la creazione di valide esperienze di acquisto e di occasioni di visita, eccetera. In quest'ottica, può essere importante completare l'offerta dei prodotti core con articoli in un certo senso sussidiari, come gli attrezzi per lavorare la farina a livello domestico nel caso del punto vendita di un'attività molitoria. Oppure, con elementi di cultura correlati ai prodotti principali: nell'esempio accennato sopra, libri sulla storia del pane, sulla sua geografia, sui segreti di realizzazione della pizza in casa, eccetera.

È un importante compito del gestore (soprattutto per molte forme di vendita diretta) fare sentire benvenuto il cliente, raccontare con passione i prodotti nel modo più opportuno, valorizzando il contenuto di natura, l'unicità delle produzioni su piccola scala, le origini, le tradizioni e le radici, magari sviluppando anche un sentimento di appartenenza; tutto ciò anche al fine di rendere motivati gli eventuali livelli di prezzo superiori a quelli che si rilevano in media nelle situazioni di acquisto convenzionali.

In linea generale, il rapporto diretto con il consumatore finale richiede certi comportamenti e accorgimenti, ma anche una costante attenzione alle sue tendenze e aspettative.



Ci sono sentimenti spesso latenti nel consumatore, che possono diventare concreti e raggiungere una maggiore consapevolezza proprio a seguito di opportune comunicazioni. Per esempio, la soddisfazione per avere contribuito a sostenere economicamente l'agricoltura del territorio o per avere acquistato qualcosa di unico. È per questo che la capacità di argomentazione e l'abilità nel trasmettere passione sono doti da coltivare in ogni gestore e suo collaboratore che si troverà a proporre prodotti. Le interazioni devono insomma assumere un'importanza strategica per comunicare in maniera distintiva la filosofia e la cultura aziendale. Il personale addetto alle vendite deve essere formato affinché massimizzi la capacità di relazionarsi con il pubblico, sintonizzandosi sui valori del progetto.

Nel caso della filiera corta, sono fondamentali una buona selezione e individuazione dei soggetti con cui entrare in collaborazione e la capacità di instaurare e mantenere proficue relazioni.

I fattori chiave specifici per il punto vendita

Sono diversi i fattori critici a cui prestare importanza per concretizzare gli sviluppi della vendita diretta nel proprio negozio.

Un'atmosfera piacevole, coinvolgente e stimolante, una buona disposizione, colori e luci gradevoli, possono immergere il consumatore in un'altra dimensione, trasmettendo serenità, ordine, curiosità, positività. Si deve infatti tenere presente che le decisioni dei consumatori in molti casi rispondono a impulsi psicologici ancora prima che a desideri riconducibili alla loro razionalità. Un'ambientazione sbagliata può trasmettere disorientamento e freddezza.

Secondo un'indagine Ismea svolta nell'ambito di un progetto sull'agriturismo², le caratteristiche desiderate relativamente all'ambientazione dello spazio di vendita sono soprattutto un locale non asettico, che crei un'atmosfera; un'ambientazione accogliente, magari realizzata con materiali particolari tipici della zona.

Una disposizione asimmetrica e poco geometrica, e un uso non intensivo dello spazio, sono in genere le soluzioni più indicate. L'altezza degli scaffali non deve essere eccessiva, per favorire la percezione di spaziosità e piacevolezza dell'ambiente.

Anche la piacevolezza di etichette e packaging costituisce uno strumento rilevante di informazione, narrazione e creazione di emozioni. È quindi opportuno dedicare impegno a curare la confezione e l'etichetta, al di là di quelle che sono le indicazioni normative.

Oltre all'ambientazione e, ovviamente, alla qualità dei prodotti, è determinante la capacità di offrire un buon servizio in senso generale e di instaurare rapporti positivi con i clienti. Il servizio può essere declinato in tanti modi, che vanno da una buona accoglienza alla fornitura di informazioni e consigli, da una eventuale consegna a domicilio in un certo raggio geografico all'organizzazione di visite per occasioni specifiche e serate particolari. Anche la possibilità di fare degustazioni e assaggi è percepita in modo assolutamente positivo.

Tutti questi fattori devono concorrere a sviluppare la sensazione di un locale unico, dove è possibile fare esperienze non ripetibili altrove.

Il concetto di negozio nel tempo ha subito rilevanti cambiamenti: da luogo dove si effettua la vendita a luogo dove avviene l'acquisto da parte del cliente (che diventa il protagonista), a spazio all'interno nel quale il consumatore può fermarsi e vivere esperienze piacevoli e coinvolgenti. Le nuove esigenze del consumatore lo portano infatti a cercare emozioni e sensazioni.

² Per approfondimenti, cfr. Ismea, Strategie di marketing per l'azienda agrituristica: linee guida per la vendita diretta di prodotti, 2016.



A questo proposito, si deve affrontare la composita tematica relativa alla diffusione del prodotto presso il negozio aziendale e contemporaneamente in altre situazioni di vendita, utilizzando un unico marchio. Un marchio troppo diffuso fa perdere la sensazione di unicità. È soprattutto la presenza nei supermercati a generare perplessità, mentre il mercato degli agricoltori e la fiera di paese sono assolutamente coerenti con la filosofia dello spaccio, e anche un ristorante e un piccolo negozio sono accettabili.

Per quanto riguarda l'ampiezza della gamma, da un lato, se molto ristretta, a parità di altri fattori si riducono le occasioni di vendita. Dall'altro lato, una gamma troppo ampia può dare la sensazione di avvicinamento a un format da supermercato. È quindi un gioco di equilibrio, che il singolo punto vendita deve cercare di raggiungere e mantenere, in base al contesto e alla tipologia di clienti.

I fattori chiave specifici per l'agri-ristorazione

In riferimento all'agri-ristorazione, le attese della maggior parte dei consumatori si riferiscono a un ambiente a conduzione familiare, informale, casalingo, rustico, semplice, naturale. Rispetto al classico ristorante, ci si aspetta una maggiore cordialità, la sensazione di essere "a casa propria" e di essere i benvenuti.

Ci si attende una cucina semplice. Si deve consumare ciò che viene prodotto in azienda o almeno nelle vicinanze, per cui si pensa a una gamma di piatti più limitata rispetto al ristorante. Si pensa soprattutto a menu stagionali e dipendenti dalla zona. Una scelta ridotta è addirittura garanzia di freschezza e buona qualità.

I piatti possono non essere particolarmente raffinati, ma è senz'altro gradita la riscoperta delle tradizioni culinarie. Una cucina di tipo industriale che non consente la riscoperta di sapori particolari è una importante fonte di insoddisfazione.

Se il servizio è "alla buona", verrà da molti apprezzato, purché si rimanga nel senso positivo di semplice, e non si trasformi nel concetto di servizio scadente. Rispetto al classico ristorante, certe limitazioni sono accettate (giorni specifici di apertura, orari più limitati e meno elastici).

Prezzi un poco più alti rispetto ad altre situazioni di ristorazione devono essere giustificati raccontando i piatti e gli ingredienti nel modo più opportuno, senza dare nulla per scontato e valorizzando il contenuto di natura, l'aspetto salutistico dei cibi e l'unicità delle produzioni su piccola scala.

I fattori chiave specifici per l'e-commerce

Per le attività di vendita on-line, gestite direttamente dall'azienda oppure in filiera corta tramite per esempio un market place, si deve considerare che entrare su Internet significa confrontarsi con un mercato globale; questo richiede un progetto chiaro, almeno nelle sue grandi linee. Non si può improvvisare e bisogna stare al passo con un mondo in continuo mutamento. La qualità del prodotto deve essere affiancata da una qualità del servizio altrettanto accurata (precisione nei tempi e nelle modalità di consegna, packaging e qualità del prodotto all'arrivo).

Nel mercato virtuale occorre gestire con costanza il rapporto con il consumatore e incuriosirlo continuamente con nuove offerte. L'impatto della presenza commerciale su Internet è significativo se la gestione è dinamica e in continuo aggiornamento e sviluppo. Questo richiede capitale umano dedicato.

Per catalizzare l'attenzione, occorre lavorare correttamente in termini di social marketing, attraverso strumenti in grado di veicolare i messaggi in modo rapido ed efficace, oltre che di raccogliere continui feedback. La sola gestione di un blog è un lavoro complesso, "time consuming".



I principali fattori di successo: confronto fra vendita diretta e filiera corta

VENDITA DIRETTA	FILIERA CORTA
<ul style="list-style-type: none">• Capacità di comunicare efficacemente in modo diretto• Capacità di trasmettere passione e sentimento di appartenenza• Costante attenzione alle aspettative del consumatore	<ul style="list-style-type: none">• Qualità del servizio in senso ampio• Capacità di cooperare con altri operatori• Attenta scelta dei partner con cui cooperare

Fonte: Ismea - RRN

3.4 I vantaggi e le criticità per la vendita diretta e la filiera corta

La vendita attraverso i canali che abbiamo battezzato come alternativi per prima cosa comporta per l'agricoltore la possibilità di uscire da posizioni contrattuali di debolezza che caratterizzano gran parte dei canali lunghi e/o classici. Ad esempio, nella Gdo, in un certo senso il fornitore è ospite in casa di altri, e sono questi ultimi a decidere le loro strategie.

Dal punto di vista meramente economico, la filiera corta e soprattutto la vendita diretta senza intermediari offrono la possibilità di spuntare un prezzo di vendita più elevato, quindi margini economici che possono essere interessanti, peraltro in una situazione di incasso immediato. In altri termini, una distribuzione del valore aggiunto tra gli operatori economici più equa.

È però la vendita in filiera corta che consente di evitare una parte di investimenti che invece possono caratterizzare diverse forme di vendita diretta e di delegare ad altri operatori parte delle funzioni commerciali. Anche in virtù di questo fattore, la filiera corta consente da un lato un ampliamento del mercato raggiungibile, dall'altro la possibilità di presentarsi con un portafoglio prodotti più ricco.

Se tutto è gestito correttamente e in modo oculato, viene mantenuto all'interno dell'impresa agricola il valore aggiunto derivante dall'attività di trasformazione e commercializzazione. In termini aggregati, si ha una ricaduta a livello prevalentemente locale di una parte consistente dei margini di commercializzazione generati dalla filiera, anche quando il mercato finale è distante dal luogo di produzione.

L'interazione diretta tra produttore e consumatore consente reciprocamente una migliore conoscenza e una comunicazione senza ostacoli che al limite può condurre a una collaborazione alla personalizzazione del prodotto. È più agevole, per il produttore, la lettura delle tendenze in atto e dell'evoluzione delle richieste dei consumatori, nonché dei suoi umori, delle sue obiezioni e dei suoi suggerimenti. Ne deriva la possibilità di testare e veicolare prodotti innovativi per verificarne la risposta del mercato. In effetti, la vendita diretta è spesso uno stimolo al miglioramento e all'evoluzione, per esempio, in direzione di innovazioni di prodotto o di servizio. Un agricoltore che effettua la vendita diretta solitamente ha già compiuto passi importanti in direzione di questa forma mentis.

Nella vendita diretta l'innovazione di prodotto è importante, ma va intesa soprattutto come ricerca di prodotti e ricette tradizionali e una loro rivisitazione in chiave moderna. Lo scopo è quello di innovarsi e orientarsi verso la tipicità, allontanandosi dall'omologazione/standardizzazione.

Non si deve poi dimenticare che percorrere una forma di vendita diretta o filiera corta può essere una base per lo sviluppo di forme di aggregazione, al fine di affrontare insieme altri canali.



Partendo da attività di vendita diretta di tipo sperimentale o in filiera corta, alcuni imprenditori agricoli hanno fatto passi importanti, per esempio confezionando il prodotto con un packaging e un proprio marchio, oppure realizzando piccoli laboratori per la trasformazione del prodotto.

I principali vantaggi: confronto fra vendita diretta e filiera corta

VENDITA DIRETTA	FILIERA CORTA
<ul style="list-style-type: none">• Forte vicinanza tra produttore e consumatore finale• Comunicazione diretta, senza intermediari• Migliore conoscenza del consumatore• Esperienza di acquisto più intensa per il consumatore• Margini lordi tendenzialmente superiori	<ul style="list-style-type: none">• Tendenziale superiorità dell'ampiezza di mercato raggiungibile• Possibilità di ampiezza dell'assortimento• Investimenti minori• Delega ad altri soggetti di funzioni che possono essere lontane dalle competenze del produttore

Fonte: Ismea - RRN

Per quanto riguarda le criticità, occorre sottolineare alcuni cambiamenti aziendali che solitamente si devono apportare nel caso della vendita diretta: ci si riferisce all'organizzazione familiare, seguita dalla ristrutturazione di alcuni locali (nel caso del punto vendita aziendale) e dal numero dei dipendenti/collaboratori dell'azienda.

Sono insomma necessarie disponibilità e capacità di cambiare l'organizzazione dell'azienda, che non possono essere scontate dal momento che spesso l'agricoltore può avere difficoltà a dedicarsi alla pratica della vendita diretta, sotto l'aspetto delle risorse sia umane sia economiche.

Nel caso delle soluzioni on-line in proprio, i servizi per la costruzione e la gestione del sito, per la comunicazione e il marketing digitale, per la gestione degli ordini e della logistica non sempre sono di facile reperimento sul mercato a causa ad esempio di alti costi.

D'altra parte, la vendita on-line richiede una acquisizione di competenze e di strumenti che gli agricoltori hanno difficoltà a sostenere singolarmente, per limiti di tempo e perché in tanti casi le risorse che un tempo provenivano dalla famiglia non sono più disponibili, a causa del limitato ricambio generazionale.

La difficoltà ad aggregare l'offerta è da sempre una delle principali problematiche dell'agricoltura italiana. È però altrettanto vero che, nel caso dei canali di vendita diretta e di filiera corta, l'aggregazione non deve portare necessariamente a masse critiche di prodotti omogenei, ma può vedere coinvolti pochi agricoltori che producono prodotti diversi.

Sarebbe indubbiamente opportuno ampliare le opportunità di incontro e scambio tra produttori, e favorire la circolazione delle idee. La forma dei contratti di rete è ancora poco conosciuta e utilizzata dagli agricoltori, e andrebbe maggiormente diffusa.

Nel caso della filiera corta, le criticità principali risiedono nella minore autonomia di decisione delle strategie, nel confronto con un mercato solitamente più affollato di competitor, dovuto al raggio di azione spesso superiore in confronto a quello della vendita diretta.



Le principali criticità: confronto fra vendita diretta e filiera corta

VENDITA DIRETTA	FILIERA CORTA
<ul style="list-style-type: none">• Necessità di maggiori investimenti in molte forme di vendita diretta• Necessità di cambiamenti nell'organizzazione dell'azienda• In molti casi, necessità di strutture (per es. per i punti di vendita), di competenze esterne (per es. per l'e-commerce) e di collaboratori / dipendenti (per es. per la partecipazione ai mercati)	<ul style="list-style-type: none">• Tendenziale minore autonomia nelle decisioni• Competizione a raggio più vasto• Maggiore affollamento di competitor

Fonte: ISMEA – RRN



4. La mappa delle tipologie

Al fine di definire il profilo e i fattori strategici delle singole modalità di vendita diretta e di filiera corta precedentemente descritte, sono tracciati un quadro descrittivo di sintesi e quattro mappe di posizionamento impiegando le seguenti variabili:

- l'appartenenza all'area della vendita diretta o della filiera corta;
- l'ampiezza geografica del mercato servito o potenzialmente raggiungibile;
- l'autonomia nelle decisioni delle strategie;
- il grado di vicinanza del produttore al consumatore;
- l'utilizzo di tecnologie on-line e la loro importanza nello svolgimento dell'attività;
- l'entità degli investimenti necessari.

Il quadro delle tipologie di canale alternativo in riferimento a diversi parametri

Tipologie	Vendita diretta / filiera corta	Vicinanza produttore - consumatore	Tecnologia di base	Ampiezza mercato	Gestione individuale / collettiva	Entità investimenti iniziali	Autonomia delle strategie
Punti vendita presso l'azienda	VeDi	Elevata	Off-line	Limitata	Individuale	Media	Elevata
Punti vendita esterni	VeDi	Elevata	Off-line	Media	Individuale	Medio-alta	Elevata
Punti vendita in rete	VeDi	Medio-alta	Off-line	Media	Collettiva	Medio-bassa	Media
Partecipazione ai mercati rionali	VeDi	Elevata	Off-line	Media	Individuale	Ridotta	Media
Partecipazione ai mercati degli agricoltori	VeDi	Elevata	Off-line	Media	Collettiva	Ridotta	Media
Agri-ristorazione e agri-catering	VeDi	Elevata	Off-line	Media	Individuale	Media	Elevata
E-shop del produttore	VeDi	Elevata	On-line	Ampia	Individuale	Media	Elevata
E-shop gestito da rete di produttori	VeDi	Medio-alta	On-line	Ampia	Collettiva	Media	Media
Gruppi di acquisto solidale	FiCo	Media	Off-line	Media	Individuale	Medio-bassa	Media
Market place	FiCo	Media	On-line	Molto ampia	Individuale	Medio-bassa	Medio-bassa
Negozi in partnership con commercianti	FiCo	Media	Off-line	Media	Individuale	Media	Medio-bassa

Fonte: Ismea - RRN

Tendenzialmente, la vendita diretta consente una autonomia decisionale superiore alla filiera corta, ma spesso l'entità degli investimenti è anch'essa maggiore, fatta eccezione per i mercati degli agricoltori e la partecipazione ai mercati rionali. Per esempio, i principali ostacoli che gli agricoltori trovano nell'utilizzo diretto dell'e-commerce (tempo da dedicarvi, competenze necessarie) hanno portato alla nascita di forme di vendita on-line in filiera corta cioè con la presenza di intermediari.

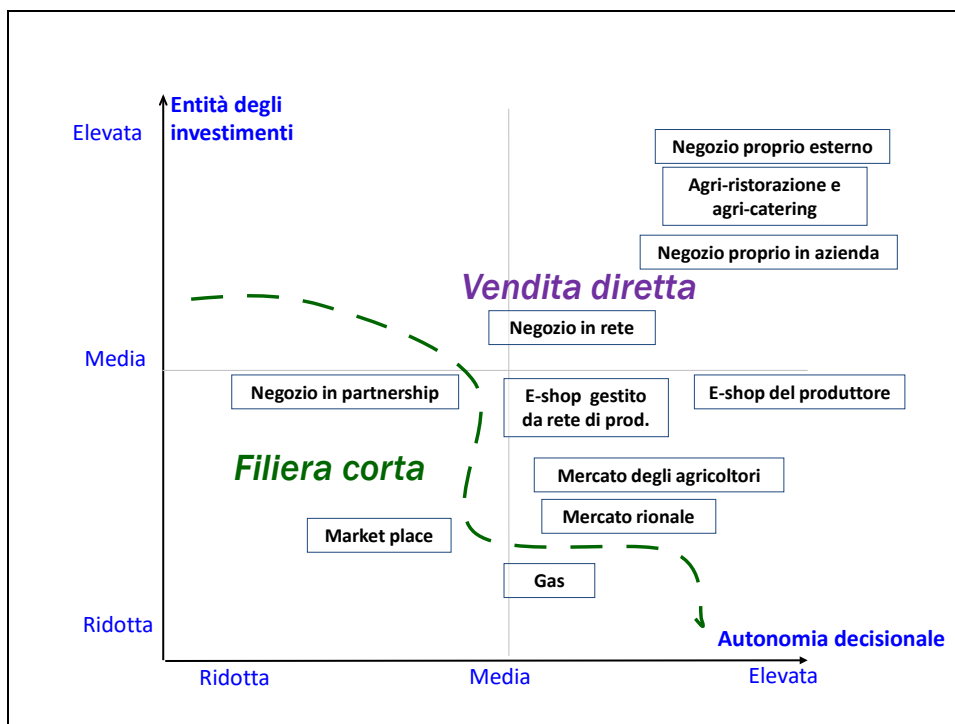
I canali della filiera corta (e in primo luogo i market place) consentono di raggiungere un'ampiezza di mercato indubbiamente maggiore rispetto a diverse modalità di vendita diretta vera e propria; la filiera corta, non essendo limitata a un rapporto diretto tra i due estremi della catena, può insomma costituire una forma distributiva maggiormente in grado di convogliare quantitativi significativi di prodotto non solamente sul mercato locale, ma anche su mercati geograficamente distanti. Ma questo vale soprattutto per le forme on-



line. Off-line, il canale diretto non si differenzia (quanto ad ampiezza del mercato raggiungibile) dalla commercializzazione in filiera corta, se non nel caso della gestione diretta di un proprio punto vendita.

Naturalmente, la vicinanza tra produttore e consumatore è maggiore nel caso della vendita diretta, in modo particolare per quanto riguarda i punti vendita aziendali e la partecipazione a mercati degli agricoltori e a mercati regionali. È nella vendita diretta che i vantaggi della trasparenza delle informazioni fornite al consumatore e della possibilità di instaurare forme di collaborazione, trovano il maggior potenziale di concretizzazione. L'acquirente riesce a cogliere il valore della territorialità del prodotto e, seppur indirettamente, ad apprezzare con maggior cognizione di causa il lavoro dell'agricoltore e i fattori esogeni alla produzione (come le avverse condizioni climatiche).

Posizionamento delle modalità di vendita diretta e filiera corta per autonomia nella scelta delle strategie da adottare ed entità degli investimenti iniziali – Ripartizione fra vendita diretta e filiera corta



Fonte: Ismea – RRN

In confronto ai canali di vendita basati su Internet, molte modalità off-line richiedono investimenti più rilevanti, ma fanno eccezione alcuni canali specifici, come i Gas da un lato, la partecipazione ai mercati regionali e ai mercati degli agricoltori dall'altro. Ovviamente, off-line non significa che questi canali non prevedano l'utilizzo di Internet. Al contrario, gli strumenti on-line possono essere impiegati come vetrina, per la comunicazione, le promozioni, il mantenimento dei contatti con la clientela.

L'autonomia decisionale non sembra evidenziare grosse differenze tra i canali on-line e quelli off-line, in quanto entrambi i gruppi presentano una consistente eterogeneità. Al contrario, è chiara la maggiore ampiezza del mercato servito che si può ottenere con le soluzioni on-line rispetto a quelle off-line. Attraverso l'e-commerce, le produzioni di nicchia possono uscire da un ambito locale nel quale la loro valorizzazione è legata principalmente al turismo, rendendosi senza dubbio maggiormente raggiungibili rispetto ai canali fisici. Il fatto di dovere fare ordini che hanno un quantitativo minimo di prodotto spesso troppo alto rispetto alle esigenze di una famiglia nucleare, oppure di dover acquistare pacchetti di prodotti predefiniti in base alle

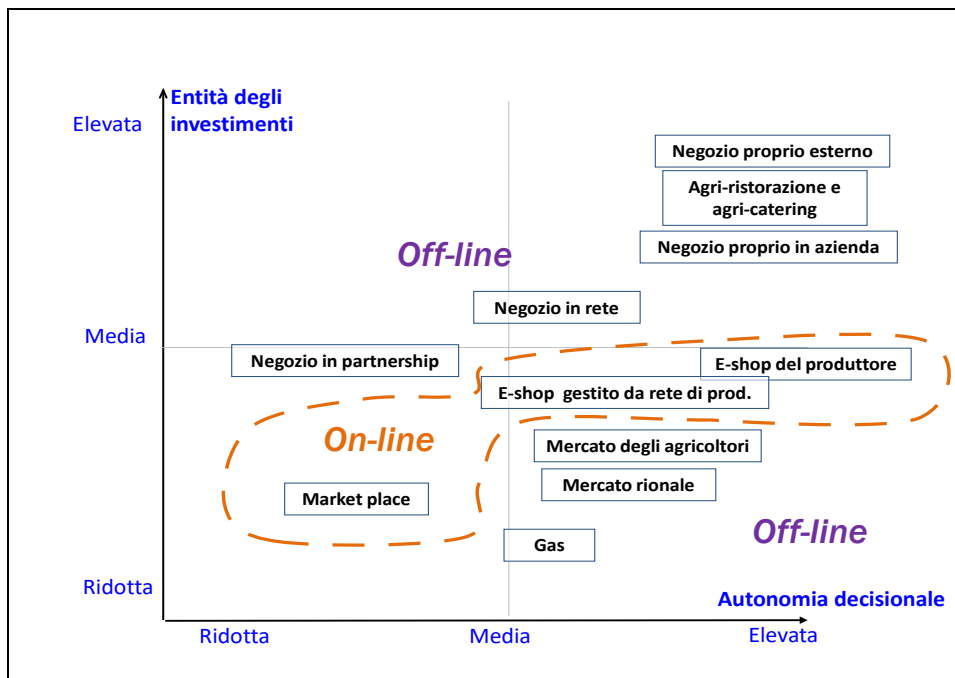


disponibilità dei produttori, tuttavia, rappresentano un limite rispetto alle abitudini di acquisto consolidate nelle situazioni off-line.

Una buona parte degli strumenti off-line si caratterizza per una superiore vicinanza al consumatore. Per chi opera on-line, questo significa attuare una serie di strategie per sfruttare appieno le possibilità del web di dare informazioni e di interagire anche in assenza di un rapporto fisico, per costruire la relazione su racconti che sostituiscano un'esperienza diretta, per contrastare eventuali dubbi e diffidenze legati alla dematerializzazione (soprattutto da parte di chi non ha stabilito contatti specifici e personali con i produttori).

Diventano fondamentali la presentazione dei produttori e della loro storia, il racconto dei prodotti e dei metodi con cui sono ottenuti, le immagini in grado di sollecitare sapori e profumi, le strategie per fare immedesimare il visitatore all'interno delle attività quotidiane svolte da ogni produttore, la presentazione dell'intera comunità come un'unica grande famiglia per far sentire l'acquirente un componente attivo della comunità stessa.

Posizionamento delle modalità di vendita diretta e filiera corta per autonomia nella scelta delle strategie da adottare ed entità degli investimenti iniziali – Ripartizione fra canali on-line e canali off-line



Fonte: Ismea - RRN

In confronto ai canali a gestione individuale, le forme collettive presentano maggiori complessità, ma anche superiori potenzialità per il consolidamento dei canali di vendita diretta e filiera corta. Per esempio, la possibilità di vendita da piattaforme comuni può rappresentare uno strumento importante di crescita del business anche per le aziende di dimensioni più piccole, le quali possono arrivare a una platea di consumatori decisamente più ampia, senza dover dedicare enormi risorse a questa attività.

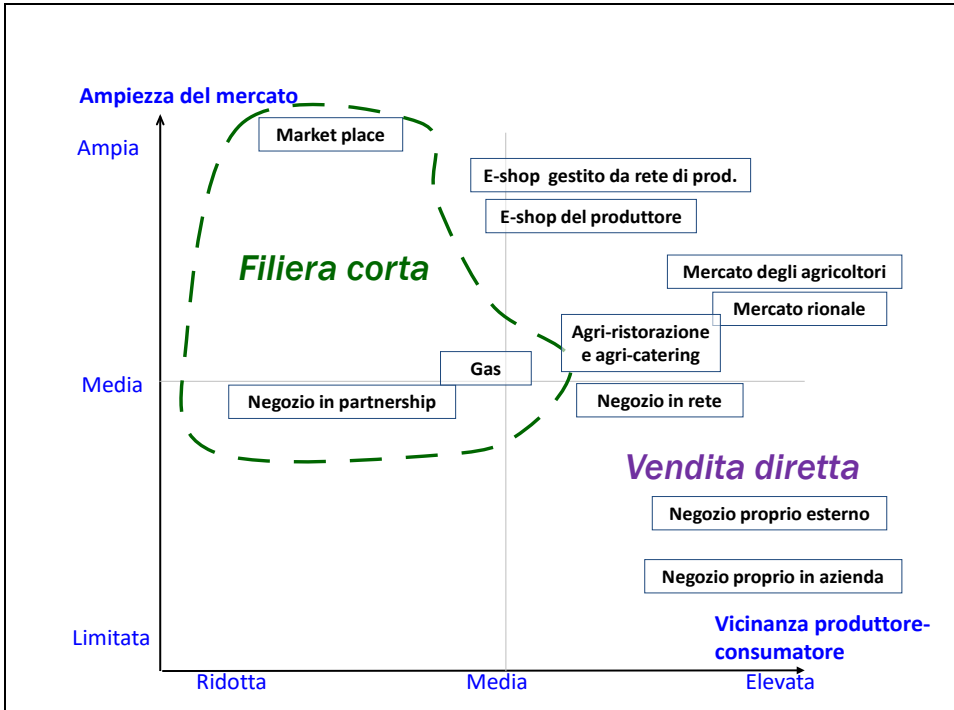
Tra i vantaggi, si sottolineano pure le opportunità di gestire in comune mezzi tecnici, in particolare quelli per le fasi di trasporto e di marketing, e la condivisione con altri agricoltori di esperienze e conoscenze. Solitamente, nel tempo si incrementa il senso di appartenenza degli agricoltori che vi partecipano.

È innegabile, tuttavia, la difficoltà nell'identificare filosofie comuni e nel gestire alcuni aspetti concreti, come il trasferimento del prodotto tra aziende che appartengono alla stessa rete/organizzazione, soprattutto



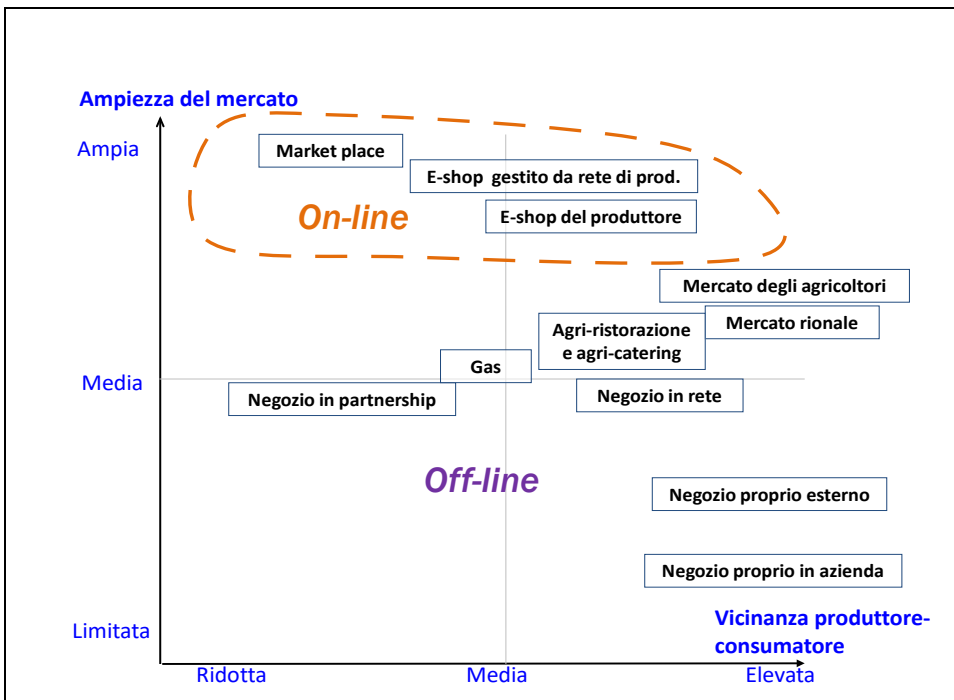
quando è richiesto un elevato controllo del processo, con il mantenimento della catena del freddo per le produzioni fresche e freschissime.

Posizionamento delle modalità di vendita diretta e filiera corta per ampiezza del mercato e tipologia di rapporto produttore-consumatore – Ripartizione fra vendita diretta e filiera corta



Fonte: Ismea – RRN

Posizionamento delle modalità di vendita diretta e filiera corta per ampiezza del mercato e tipologia di rapporto produttore-consumatore – Ripartizione fra canali on-line e canali off-line



Fonte: Ismea – RRN



5. Le dimensioni

Il numero di produttori che utilizzano i canali di vendita diretta è notevolmente aumentato, come risulta evidente anche dalla crescita dei mercati degli agricoltori e dalla presenza dei produttori in fiere e mercati legati a eventi.

Sono aumentate le imprese che trasformano e commercializzano direttamente i loro prodotti con una propria etichetta in punti vendita aziendali, oppure attraverso la vendita on-line gestita direttamente o tramite imprese terze.

Il Censimento dell'agricoltura del 2010 metteva in evidenza che la vendita diretta non è un fenomeno limitato alle imprese agricole di piccola dimensione, ma costituisce un canale di commercializzazione importante anche per aziende di medie e grandi dimensioni.

Anche da interviste e incontri che Ismea ha effettuato sul territorio in diverse province italiane, è emerso che nei circuiti di vendita diretta e filiera corta sono coinvolte imprese agricole di tutte le dimensioni. Si tratta quindi di circuiti nei quali la dimensione fisica ed economica non costituisce un elemento di discriminazione e a cui possono partecipare singolarmente o in forma associativa tutte le aziende agricole.

Secondo i risultati dell'indagine sui canali di commercializzazione delle aziende agricole realizzata dall'Ismea annualmente, i produttori che nel 2020 hanno scelto di accorciare la filiera, raggiungendo in autonomia il consumatore finale, sono il 22% del campione analizzato, percentuale decisamente superiore rispetto al 2019 (17%). Chi ha imboccato la strada della vendita diretta, vi destina mediamente l'82% della produzione aziendale. Considerando la produzione complessiva delle imprese agricole del panel Ismea, comprensivo anche delle aziende che non praticano la vendita diretta, la quota di produzione venduta direttamente al consumatore è pari al 19%.

Questa quota presenta differenze tra i vari settori. Nel caso dell'olio e della zootecnia da carne, si colloca sul 21%, per il settore vitivinicolo è pari al 20%, per i seminativi si riscontra un 18,4%, mentre sono leggermente sotto alla media il settore frutticolo e quello della zootecnia da latte.

Inoltre, una buona porzione delle imprese che vendono direttamente al consumatore finale, il 40%, sono certificate biologiche (mentre la quota delle aziende bio sull'intero campione intervistato si ferma al 26%). Le aziende del Mezzogiorno sono più orientate verso questo canale, si tratta del 26,5% di quelle complessivamente intervistate in quest'area, contro il 19% del Centro-Nord.

La crescita della quota di produttori che praticano la vendita diretta nel 2020 in confronto all'anno precedente, è una conseguenza delle difficoltà causate dal periodo di *lockdown* imposto dal governo a causa dell'emergenza Covid-19, in cui le imprese sono state obbligate a trovare nuove soluzioni per superare le difficoltà logistiche e organizzative dei canali consueti, ma è anche un segnale promettente dell'orientamento verso una filiera agroalimentare più corta e sostenibile: tra gli imprenditori intervistati, la vendita diretta risulta essere lo sbocco preferito di chi mostra un'apertura al cambiamento dei canali di commercializzazione.

Sul versante della domanda, occorre innanzitutto premettere che è molto difficile indagare sugli acquisti nei canali alternativi, perché spesso è difficile per il consumatore distinguere tra le situazioni che fanno parte della vendita diretta, quelle che rientrano nella filiera corta e i canali che sono prossimi a questi, o apparentemente simili. Per esempio, distinguere fra il commerciante di prodotti locali e tipici partecipante a un mercato rionale, la cooperativa agricola presente anch'essa al mercato con i prodotti di tutti gli associati e l'azienda agricola che magari propone anche prodotti di altre aziende agricole (non necessariamente della zona); oppure, tra il market place e la vetrina virtuale che non svolge attività di commercializzazione. Oppure,



ancora, tra il prodotto dell'azienda che gestisce il proprio punto vendita, quello di altri produttori di piccola dimensione presenti nello stesso negozio, e i prodotti provenienti da imprese medio-grandi che utilizzano il medesimo punto vendita come completamento del proprio portafoglio distributori.

Poste queste premesse, è comunque interessante dedurre alcuni ordini di grandezza desumibili da un'indagine di Ismea-Nielsen relativa al 2018³, su responsabili di acquisto di 5.798 famiglie, rispetto a una popolazione statistica di riferimento di 24,8 milioni di famiglie in Italia. Il 79% conosceva almeno una tipologia di canale alternativo. Più precisamente, il 29% conosceva solo la vendita diretta, il 5% conosceva solo la filiera corta, il 45% conosceva entrambi i canali. Per quanto riguarda la penetrazione degli acquisti, il 53% aveva acquistato almeno una volta negli ultimi 12 mesi in almeno una tipologia di canale alternativo. Più precisamente, il 36% in canali di vendita diretta ma non di filiera corta, il 14% in entrambi, il 3% in canali di filiera corta ma non di vendita diretta.

Gli acquirenti in almeno un canale di vendita diretta e/o di filiera corta si riducevano progressivamente passando dalle regioni nord-orientali a quelle nord-occidentali, poi all'area centrale dell'Italia e infine al Mezzogiorno-Isole. Nell'ambito dei canali specifici che fanno parte della vendita diretta, le percentuali di famiglie che avevano acquistato almeno una volta negli ultimi 12 mesi sono riportate nella seguente tabella.

Percentuali di famiglie che avevano acquistato almeno una volta negli ultimi 12 mesi

Tipologie	%
Produttore/azienda agricola	34
Agricoltori presenti in mercati ambulanti / mercati rionali	26
Punti vendita gestiti direttamente dal produttore al di fuori dell'azienda agricola	13
Mercati degli agricoltori	8
Siti di e-commerce di aziende agricole o raccolta degli ordini con email	4

Fonte: Ismea – RRN su dati Nielsen

Nell'ambito dei canali specifici che fanno parte della filiera corta, le percentuali di famiglie che avevano acquistato almeno una volta negli ultimi 12 mesi sono riportate nella seguente tabella.

Percentuali di famiglie che avevano acquistato almeno una volta negli ultimi 12 mesi

Tipologie	%
Punti vendita di prodotti locali gestiti in collaborazione tra agricoltori e commercianti dove è possibile identificare il produttore	5
Gas	4
Market place	2

Fonte: Ismea – RRN su dati Nielsen

Tra le categorie alimentari prese in considerazione, l'ortofrutta aveva la penetrazione più alta: il 40% delle famiglie italiane aveva acquistato frutta e/o verdura in un canale alternativo negli ultimi 12 mesi. Seguivano i formaggi e altri latticini con il 31% di penetrazione e il gruppo carni/salumi con il 21% di penetrazione.

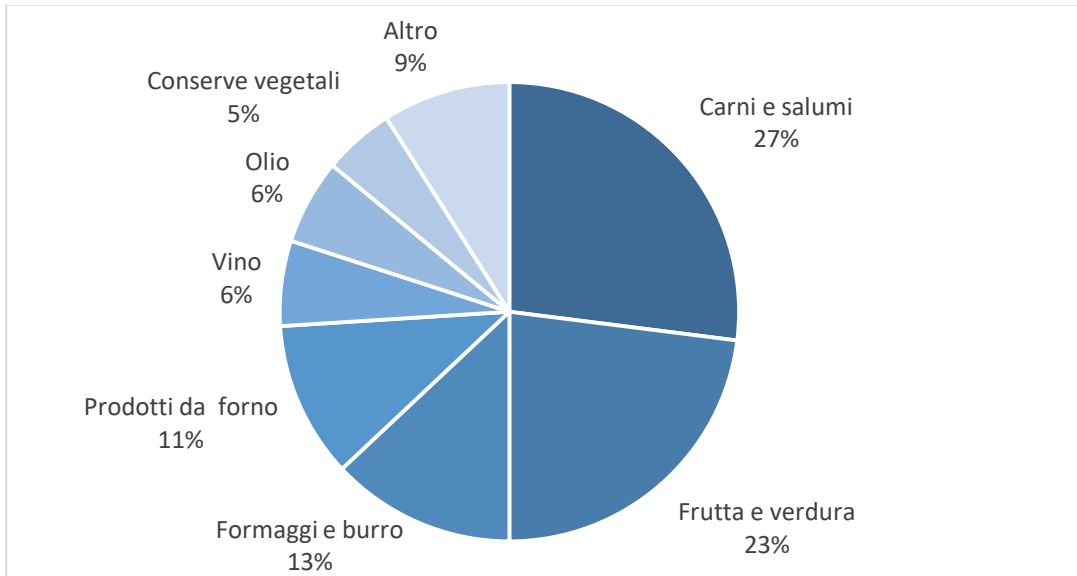
La spesa complessiva annua in Italia nei canali alternativi per le categorie analizzate era pari a 6 miliardi di euro, ossia il 5% della spesa complessiva (consumo domestico) per prodotti agroalimentari, di cui 1,1 miliardi attribuibili alla filiera corta e 4,9 miliardi alla vendita diretta.

In termini di spesa effettuata attraverso i canali alternativi, la ripartizione per categorie era la seguente.

³ L'indagine è relativa agli acquisti diretti delle famiglie nell'anno mobile terminante ad aprile 2018.



Ripartizione della spesa effettuata presso i canali alternativi per categoria



Fonte: Ismea – RRN su dati Nielsen

Se si effettua un confronto tra questi dati e la ripartizione della spesa complessiva delle famiglie italiane per consumi domestici, si osserva che per le categorie carni-salumi e olio, i canali alternativi raggiungono un'incidenza sulla spesa complessiva superiore a quella che si verifica per l'intero settore alimentare. Per formaggi, vino, frutta e verdura, il ruolo dei canali alternativi è più importante della media del settore alimentare, ma in misura non particolarmente marcata.



6. Il consumatore: conoscenza, fattori di attrazione, barriere

6.1 Il contesto evolutivo dei consumi

Il mosaico degli stili alimentari degli italiani non è semplice da interpretare, è un insieme complesso dove la tradizione si intreccia con la consapevolezza che occorre ridurre certi tipi di consumo, con la volontà di sperimentare nuovi prodotti ma anche con l'obbligo di far quadrare il bilancio familiare. La crescente domanda di *convenience food* e quindi di prodotti a più alto valore unitario, che convive con richieste altrettanto consistenti di risparmio, sembra dimostrare l'esistenza di significativi divari socio-economici all'interno della nostra società (fonte: Rapporto Coop 2019).

La complessità di interpretazione deriva anche dalla velocità con cui gli stili alimentari cambiano e si sovrappongono fra loro. Un numero sempre maggiore di italiani è alla ricerca di nuovi stili e adotta un approccio basato sulla sperimentazione. Gli stili alimentari più innovativi, seguiti dagli italiani maggiormente sensibili alle mode, scontano tassi di abbandono maggiormente elevati.

Pur considerando questa complessità di interpretazione, si possono individuare alcune direttrici lungo le quali si sta concretizzando la spinta innovativa nel food.

Da un lato vi sono i *trend salutistici*, dall'altro la *richiesta di servizi*, anche incorporati nel prodotto stesso (facilitazione degli aspetti logistici, allungamento della *shelf life*, possibilità di conservazione fuori dalla catena del freddo, eccetera). Poi, ci sono i *prodotti specifici* per particolari diete (per esempio, i prodotti "senza") e le *innovazioni* che riguardano non solo il prodotto, ma le modalità e i luoghi in cui avviene il consumo (soprattutto nell'ambito del fuori casa).

Da alcuni anni si sta poi concretizzando una maggiore attenzione al rispetto dell'ambiente e all'impatto sulla società, parallelamente a un desiderio di natura, genuinità, autenticità. Affiorano richieste di informazioni sulla sicurezza, sull'origine e sulla provenienza dei prodotti, sui metodi di produzione.

Il contenuto salutistico

Il benessere e la componente salutistica figurano senza dubbio tra i principali fattori di scelta degli italiani. Il prodotto *healthy* sembra guidare molte scelte di consumo. Emerge una maggiore consapevolezza dello stretto legame tra alimentazione e salute, quindi del ruolo dell'alimentazione quale strumento di prevenzione. Questa consapevolezza è uno dei fattori propulsivi dell'orientamento a scegliere canali caratterizzati da un rapporto più diretto con il produttore.

All'interno del trend salutistico, si individuano svariati stili alimentari: quello improntato al biologico, il veg & veg (che si caratterizza per un marcato flusso di nuovi aderenti e pure di consumatori che abbandonano), gli stili alimentari "senza", con il "senza lattosio" e il "senza glutine" in fase di forte ascesa (fonte: Osservatorio Immagino di Nielsen). Anche i prodotti che hanno in evidenza l'arricchimento di elementi la cui promessa base è contribuire a migliorare salute e benessere continuano a evidenziare trend di crescita superiori alla media.

Non raramente, queste evoluzioni avvengono in un quadro percettivo piuttosto confuso da parte del consumatore, che scambia i diversi concetti di vegano, macrobiotico, biologico, nutraceutico, eccetera.



Si nota anche una tendenza a *vegetarianizzarsi* in generale: pure l'onnivoro convinto, tende a rivalutare verdure e ortaggi e non li considera più una componente secondaria (stile *reducentariano*, ossia in concreto meno carne).

Sostenibilità ambientale

Un altro fattore di scelta dei prodotti alimentari che sembra caratterizzare una quota crescente di consumatori, è l'attenzione per l'ambiente. Il fattore ecologico si inserisce in un concetto di sostenibilità applicata a tutti i livelli, anche sotto il profilo sociale, etico ed economico.

Il tasso di crescita avvenuto negli ultimi anni è molto interessante, anche in virtù di una diffusione di queste problematiche nell'opinione pubblica e sull'onda del clamore suscitato da eventi climatici o sociali negativi. Una questione che sta emergendo è quella di una logistica dei trasporti sostenibile, in particolare all'interno dei centri urbani. Vengono sperimentati nuovi mezzi di trasporto a basso impatto ambientale, a fianco della crescente attenzione alla sostenibilità delle materie prime agricole e dei materiali del packaging.

In coerenza con la maggiore attenzione dedicata alla relazione tra alimentazione e salute, oltre che alla sostenibilità di ogni genere, il consumatore mostra un crescente interesse per le modalità di coltivazione, allevamento e trasformazione. Sempre più frequenti sono sulle etichette le indicazioni che illustrano metodi di produzione degli alimenti e specificità di lavorazione.

6.2 Caratteristiche e percezione dei consumatori

Gli acquirenti abituali dei canali alternativi si contraddistinguono, in genere, per una buona importanza attribuita alla *shopping experience*. Questi consumatori sono attivi, tendenzialmente colti, alla ricerca delle tradizioni e dei sapori di una volta, ma emerge anche un desiderio di sperimentazione (soprattutto da parte degli acquirenti della filiera corta). La spesa è vissuta pure come momento istruttivo per informarsi su ciò che offre il mercato. La qualità dei prodotti alimentari è ritenuta molto importante, e la scelta del punto vendita è guidata anche dalla presenza di soluzioni eco-compatibili.

L'aspetto salutistico è importante: sono soggetti che si informano e che sono attenti a ciò che consumano, a partire dalla provenienza e dalla qualità degli ingredienti. Sono consumatori orientati ai prodotti caratterizzati da garanzie di freschezza, proprietà salutistiche, positività in termini di salvaguardia ambientale, valori etici.

I fattori di stimolo nel vissuto dei consumatori

Il crescente interesse da parte dei consumatori per i circuiti di vendita diretta e di filiera corta nasce da diversi elementi.

Secondo gli studi di Ismea – RRN su dati Nielsen, uno di questi è la possibilità di scelta del produttore e del prodotto, che corrisponde a una maggiore libertà di decisione, indipendentemente dai tentativi di forte condizionamento delle grandi imprese nazionali e multinazionali.

Un altro elemento di interesse risiede nella piacevolezza di vivere esperienze più coinvolgenti (diverse da quelle dei circuiti distributivi convenzionali, nonostante questi ultimi tentino di creare contesti analoghi). Esistono poi sentimenti di appartenenza a un territorio e volontà di sostenere l'economia locale. Il rapporto fra produttore e consumatore è caratterizzato da piacevolezza, trasparenza di informazioni, condivisione di valori e di interessi. La dimensione locale rende più agevole la visita all'azienda e risponde alle esigenze di trasparenza e rintracciabilità dell'origine.

La fiducia e la garanzia che contraddistinguono gli acquisti in vendita diretta generano una piacevole sensazione di ritorno al passato, di riavvicinamento alla natura, di contrasto all'indebolimento del sistema



relazionale. Secondo Eurobarometro 2019, gli agricoltori sono considerati tra le fonti più affidabili riguardo le informazioni sui rischi alimentari, dopo gli scienziati e le organizzazioni di consumatori.

Naturalmente, anche il fattore prodotto risulta determinante: ai prodotti acquistati nei canali alternativi sono attribuite freschezza, maggiore genuinità e una cura particolare con cui vengono realizzati. Si hanno certezze e garanzie fornite personalmente dal produttore. Il ridotto intervallo di tempo fra la produzione e la vendita stimola la consapevolezza della qualità organolettica, della ricchezza nutritiva e dell'assenza di conservanti. In particolare, i canali di vendita diretta sono connotati per una naturalità dei prodotti e una sicurezza sull'origine e sulla produzione, in misura superiore rispetto alla filiera corta.

A questi aspetti vanno aggiunte la possibilità di avere specialità tradizionali, e le particolarità dei prodotti che li rendono adatti alla funzione regalistica.

I principali vantaggi attribuiti ai canali alternativi

Vantaggi	%
Garanzia di comprare prodotti freschissimi	56
Conoscenza della provenienza dei prodotti	42
Prodotti migliori, meno lavorati o alterati da processi industriali	39
Garanzia di comprare i prodotti più sani e genuini	34
Rapporto diretto e di fiducia con il produttore	29
Possibilità di vedere, toccare e scegliere	18
Risparmio su prodotti di alta qualità per l'assenza di intermediari	18
Ottimo rapporto qualità/prezzo	18
Possibilità di chiedere informazioni su tecniche di produzione, conservazione, utilizzo	17
Garanzia di comprare prodotti di stagione	14
Esperienza di acquisto piacevole ed appagante	10
Produttori rispettosi dell'ambiente e dei lavoratori	8

% di risposta multipla su tutte le famiglie che hanno acquistato almeno una volta in almeno un canale alternativo (vendita diretta o filiera corta)

Fonte: Ismea – RRN su dati Nielsen

Le barriere nel vissuto dei consumatori

I motivi che svolgono un ruolo di barriera rispetto all'acquisto nei canali di vendita alternativi, sempre sulla base delle ricerche Ismea-RRN, sono legati principalmente alla minor comodità nel fare la spesa in riferimento ad assortimento, orari e giorni di apertura, acquisti frazionati, tempi più lunghi (variabile particolarmente importante nel caso del negozio presso il produttore). Emergono poi le informazioni non sempre disponibili, soprattutto nel caso dei mercati degli agricoltori e dei mercati rionali, e il minor controllo della qualità e della sicurezza alimentare; soprattutto nel caso della presenza degli agricoltori in mercati rionali. Inoltre, la gamma risulta fortemente legata alla stagionalità (aspetto peraltro con connotati percettivi anche positivi) e questo ne limita l'offerta.

In riferimento al prezzo del prodotto acquistato direttamente dall'agricoltore rispetto allo stesso prodotto venduto nei canali convenzionali, oltre la metà dei consumatori ha aspettative di un prezzo inferiore, ritenendo che il canale diretto o corto possa consentire margini accettabili anche contenendo i prezzi, e solo un consumatore su sette, alla ricerca di prodotti speciali, è portato a riconoscere un premium. Una parte del



mercato finale pare non disponibile (forse pure a causa di vincoli di budget) a riflettere sulle variabili in grado di giustificare un price premium (per esempio, modalità di coltura, struttura dei costi, giusta remunerazione del lavoro agricolo). Ma sul piano razionale ci sono anche molti consumatori consapevoli che i costi di produzione sono maggiori, in virtù della scala più ridotta, della qualità intrinseca superiore e della cura con cui i prodotti vengono realizzati.

Il problema dei prezzi sembra riguardare maggiormente i canali della filiera corta, mentre la limitatezza dell'offerta, la difficoltà nel raggiungimento, il tempo necessario, la carenza di informazioni e l'occasionalità degli acquisti si riferiscono in misura maggiore alla vendita diretta.

I limiti attribuiti ai canali alternativi

Limiti	%
Acquisti occasionali, che si possono fare di tanto in tanto	38
Offerta limitata in termini di gamma e stagionalità	33
Prezzi alti	28
Luoghi scomodi e difficili da raggiungere	26
Informazioni non sempre disponibili (data di scadenza, ingredienti, eccetera)	25
Assenza di sconti/promozioni	22
Lunghi tempi per gli acquisti	20
Norme igieniche meno garantite	18
Formati non rispondenti alle esigenze	13

% di risposta multipla su tutte le famiglie che hanno acquistato almeno una volta in almeno un canale alternativo (vendita diretta o filiera corta)

Fonte: Ismea – RRN su dati Nielsen

Il confronto con i canali commerciali classici

La mappa di seguito riportata sembra evidenziare una correlazione di segno negativo fra due gruppi di fattori: da un lato, la percezione di genuinità, natura, etica; dall'altro, la praticità nelle sue varie dimensioni. Una di queste dimensioni è costituita dall'accessibilità, che a sua volta si declina in più versanti, riguardanti per esempio gli orari, la possibilità di accesso, la vicinanza fisica.

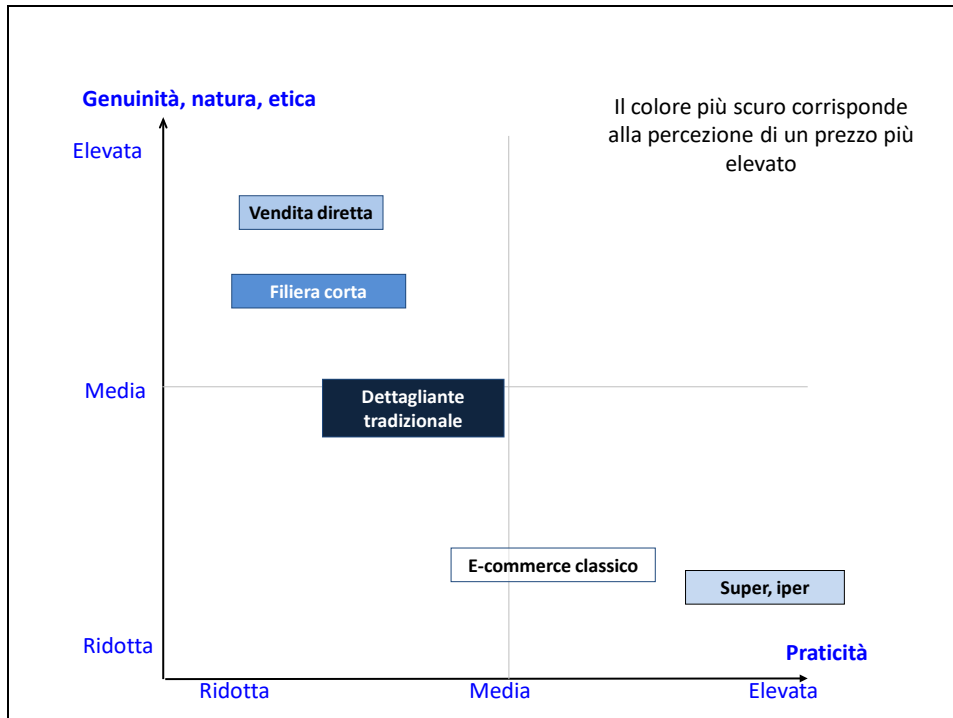
Se raggiungibilità e vicinanza fisica con il luogo di vendita sembrano penalizzare molti dei canali alternativi, al contrario un altro tipo di vicinanza gioca a favore: quella emotiva, con la prossimità verso il prodotto, il contatto diretto senza intermediari, la possibilità di parlare con il produttore. Questi elementi tendono ad accrescere la percezione della qualità e salubrità del prodotto, anche senza la presenza di una certificazione ufficiale. Il prodotto di prossimità richiama alla mente ricordi legati al proprio vissuto, ed è radicato all'interno della cultura culinaria.

Dal punto di vista del consumatore, una maggiore frequentazione dei canali alternativi deve fare i conti con uno switch cost che caratterizza lo spostamento verso fonti diverse dal punto vendita abituale. Naturalmente, il consumatore tende a essere meno disponibile a tale fatica se è ampia e valida l'offerta locale di punti vendita abituali.

Lo switch cost si articola in diverse componenti, che comprendono la fatica fisica (legata alla distanza, al tempo da impiegare, eccetera), quella informativa (valutazione di nuovi possibili fornitori), ma anche quella psicologica (ricerca di nuovi contatti e di nuovi rapporti di fiducia).



Posizionamento della vendita diretta e della filiera corta, in confronto ai canali commerciali classici



Fonte: Ismea – RRN su dati Nielsen

Caratteristiche attribuite ai canali della vendita diretta e della filiera corta, in confronto ai canali commerciali classici

Caratteristiche	Vendita diretta	Filiera corta	Dettagliante classico	Sito e-commerce classico	Super, ipermercato
Si acquistano prodotti naturali e genuini	*****	**	*		*
Consentono una equa remunerazione	****	**			*
Si ha la certezza dell'origine	****	*			**
Rispetto dell'etica e dell'ambiente	****	*			
Prodotti più buoni e gustosi	****	**	**		*
Si hanno garanzie sui metodi di produzione	***	*	*		**
Buon rapporto fra qualità e prezzo	***	*	*	*	**
Buona esperienza di acquisto	**	*	*	*	**
Si può acquistare la quantità necessaria	**	*	**	*	***
Maggiore possibilità di sconti	**	*	*	**	****
Si risparmia tempo	*	*	*	**	***
Prezzi più alti	*	*	****		*
Informazioni chiare e complete	*		*		*****
Si può acquistare quando si vuole	*	*	*	***	****
Si trova tutto quello che si cerca	*	*	*	*	*****

Il numero di * è indicativo della numerosità delle famiglie che hanno attribuito la singola caratteristica a un determinato canale. Base: tutte le famiglie che conoscono almeno un canale di vendita alternativo

Fonte: Ismea – RRN su dati Nielsen



7. Casi di studio e approfondimenti

7.1 Alcuni casi di successo

Nel corso del 2020 sono state realizzate una serie di interviste finalizzate ad approfondire alcune realtà aziendali e a identificare le strategie attuate per fronteggiare l'emergenza sanitaria legata al Covid-19 e a tutte le sue ricadute in termini economici, sociali, di mercato.

In particolare, sulla base della visibilità e della disponibilità delle imprese a condividere dati e informazioni, si è ritenuto opportuno porre al centro dell'indagine le aziende attive nei diversi canali della vendita diretta e della filiera corta.

Ad esempio, la Fondazione Campagna Amica ha riportato la risposta alla crisi pandemica da parte degli imprenditori agricoli attivi nella vendita diretta attraverso i mercati degli agricoltori. Le associazioni nazionali Cia e Confcooperative hanno riportato le esperienze de "La Spesa in Campagna" e della rete di punti vendita "Qui Da Noi".

Cortilia e Zolle hanno espresso la percezione delle piattaforme di e-commerce alimentare mentre InCampagna, Cofruits, Bioexpress e Biokistl, hanno riferito il punto di vista di e-shop e negozi di reti di imprese agricole.

La Fattoria Rossi e l'azienda agricola Lungano, infine, hanno riferito il punto di vista delle imprese attive nella produzione e somministrazione delle loro produzioni attraverso la ristorazione e l'agri-catering.

Si riportano di seguito i principali risultati di questa indagine.

Rete di aziende agricole Fondazione Campagna Amica

Il progetto Campagna Amica nasce nel 2009 con l'obiettivo di creare una aggregazione di produttori capace di rispondere alla forte domanda di *made in Italy* che proveniva dai consumatori.

Già in passato, Coldiretti si era fortemente battuta per la diffusione e la regolamentazione della vendita diretta, regolamentazione che aveva visto come importante tappa la legge di orientamento del 2001.

La Rete di Campagna Amica è espressione di una filiera agricola, dove gli agricoltori sono protagonisti dal campo alla tavola; è realizzata solo con prodotti italiani, quale valore distintivo del *made in Italy*.

È una rete unica a livello internazionale per dimensioni e caratteristiche: coinvolge complessivamente oltre 10.000 realtà di vendita diretta (di cui il 70% costituito da aziende agricole) e genera un fatturato di 3,5 miliardi, quasi raddoppiato solo negli ultimi due anni. La quota di produzione commercializzata in vendita diretta è molto variabile a seconda delle realtà aziendali (varia da pochi punti percentuali al 100%).

Il marchio Campagna Amica trasmette al consumatore una garanzia dell'origine agricola e italiana dei prodotti acquistati. Le aziende aderenti al progetto sottoscrivono un codice etico volto a garantire prodotti sicuri dal punto di vista igienico-sanitario, una relazione trasparente e corretta nei confronti del consumatore, un prezzo di vendita conveniente rispetto alla qualità del prodotto, un'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità.

Le aziende di Campagna Amica accettano di sottoporsi a controlli, sia per quanto riguarda la documentazione, ma anche per la parte "in campo". Oltre a un controllo di "parte prima" dell'impresa agricola, che si assume la responsabilità del rispetto del requisito di prodotto agricolo italiano, le aziende sono controllate dagli



operatori territoriali di Campagna Amica che verificano i fascicoli aziendali, i fornitori e i mercati. Infine, un ente terzo attesta la conformità al regolamento d'uso del marchio.

Attualmente, la Rete è costituita da oltre 7.000 aziende agricole, più di 2.300 agriturismi, 1.200 mercati e 160 botteghe, a cui si aggiungono 627 ristoranti e quasi 40 punti di street food. Nell'ultimo anno è cresciuto ancora il numero di mercati coperti, presenti ormai in oltre il 50% delle provincie italiane.

Nel 2019, sono entrate a far parte del progetto quasi 700 nuove aziende agricole. Anche gli agriturismi sono aumentati di oltre 100 unità, con un'offerta sempre più spesso completata dalla figura dei cuochi contadini che cucinano i prodotti agricoli aziendali portando nei menù i gusti più antichi dei territori italiani.

I mercati continuano a essere un punto di riferimento per i consumatori che ripongono la loro fiducia in questa forma di vendita diretta. Il fattore di attrazione del consumatore nei confronti di questi mercati è il rapporto diretto con il produttore: il prodotto arriva velocemente e senza passaggi intermedi e porta con sé il territorio, la tradizione, la biodiversità, la genuinità e l'autenticità.

Durante i momenti di emergenza legati al Covid-19, le aziende e i mercati coperti di Campagna Amica hanno attivato un servizio di consegna a domicilio di pacchi spesa e pasti pronti, anche avvalendosi della collaborazione di altri soggetti come parrocchie, Caritas diocesane, Banco alimentare e amministrazioni comunali. Non è mancata l'attenzione alla solidarietà con la consegna di prodotti anche alle famiglie più bisognose.

Senz'altro, il numero di aziende associate che si indirizzeranno anche verso la commercializzazione sui canali virtuali si incrementerà, per rispondere a un nuovo target di consumatore, più globale, informatizzato e in cerca di nuovi servizi.

Punto vendita in rete: Cofruits

Cofruits è una cooperativa valdostana fra 177 soci, sia aziende agricole sia cooperative che condividono la filosofia ispirata alla sostenibilità della filiera.

Il portafoglio prodotti è costituito da circa 3.000 referenze, principalmente dell'enogastronomia valdostana, ma anche prodotti per la pulizia e la cura della persona, artigianato a km zero, e uno spazio dedicato alle edizioni librarie valdostane.

Più precisamente, nell'ambito del food, i soci di Cofruits producono innanzitutto otto varietà di mele, a cui si affiancano colture adatte al contesto della zona come albicocche, fragole, lamponi, ciliegie, carote, fagioli, melanzane, patate, spinaci e molte altre. I soci allevatori producono Fontina Dop e altri formaggi di latte vaccino e ovi-caprino, oltre a miele, prosciutti e salumi. I soci viticoltori producono diverse varietà di vini bianchi, rossi e rosati Vallée d'Aoste Doc.

Una parte importante dei prodotti agricoli viene trasformata. Nel caso delle mele, la trasformazione, che è effettuata in stabilimenti di Cofruits, riguarda il 25% del prodotto conferito: succhi, purea, liquori, prodotti per l'igiene e la bellezza, integratori alimentari.

Proprio a proposito delle mele, i prodotti trasformati hanno un'importanza notevole, perché riguardano una parte significativa della produzione conferita (quest'ultima è pari a 1.500 tonnellate di mele all'anno). È con la trasformazione che si riesce a valorizzare tutta la produzione (magari non tutta a 0,30 euro/kg, ma a quotazioni più ridotte), senza dovere eliminare una parte della materia prima che altrimenti, in certe annate, sarebbe consistente.



Il 50% del fatturato (in complesso, 3,5 milioni di euro), è attribuibile ai due punti vendita. Quello principale (700 mq) era nato in condivisione con la più grande cantina cooperativa della regione. Oltre a questo negozio, se ne apriranno altri due (uno dei quali in sostituzione del più piccolo dei due attuali). Le vendite in negozio consentono margini migliori rispetto agli altri canali, e soprattutto in confronto alle vendite presso il mercato di Torino, che inizialmente era la modalità commerciale principale.

Nei punti vendita, circa il 50% dei clienti è costituito da turisti, che a metà 2020 sono calati al 40% a causa della pandemia, a favore di un aumento della clientela locale (privati e gestori di ristoranti o alberghi). Verso i privati, nel periodo del *lockdown* ha funzionato bene la consegna a domicilio.

La restante quota del fatturato viene realizzata con alcune insegne della Gdo e con un grossista di ortofrutta con il quale si è instaurato un rapporto di partnership. Questi canali commerciali consentono di gestire i picchi di produzione e di smerciare anche grandi quantità.

Per i succhi di frutta, importanti mercati di sbocco sono i 50 stabilimenti termali e centri di benessere, che in situazioni normali acquistano 25 mila litri all'anno di succo di mela.

Nei piani di Cofruits per l'immediato futuro, rientrano l'implementazione di una piattaforma on-line per ristoratori e alberghi e un ruolo sempre più importante attribuito al proprio brand, che vuole diventare un riferimento dell'agricoltura della Valle D'Aosta e una garanzia circa l'origine dei prodotti. Si cerca di massimizzare il valore del conferito, per permettere al socio di avere un margine buono e quindi per fidelizzarlo.

E-shop della rete di imprese agricole: Biokistl

Biokistl è un gruppo di 25 aziende agricole ortofrutticole altoatesine biologiche (certificate Bioland) e sostenibili, che commercializzano in forma aggregata i loro prodotti; ad esse si affiancano alcuni ortofrutticoltori ubicati in altre regioni d'Italia. La gamma è poi arricchita attraverso la collaborazione con una trentina di produttori di merceologie complementari (alimentari secchi e cosmetici).

Uno degli obiettivi della rete è quello di fornire prodotti stagionali che non richiedano lunghi trasporti, che diano la possibilità di sostenere l'economia locale e che evitino lo sfruttamento forzato del suolo e della natura. Un prodotto che arriva direttamente dal coltivatore, senza soggetti intermedi, consente peraltro di determinare prezzi giusti ai consumatori e compensi equi ai produttori.

Biokistl dispone di tre punti vendita, dai quali proviene il 40% del fatturato; la restante quota è ottenuta tramite la commercializzazione on-line. Questa avviene soprattutto attraverso cassette predefinite gestite in abbonamento, che vengono consegnate a domicilio. Le consegne sono gestite direttamente da Biokistl, con propri mezzi refrigerati; ogni zona viene servita una volta alla settimana. Si consegnano settimanalmente circa 1.200 cassette.

Il Covid-19 aveva portato a un aumento delle consegne, che durante il *lockdown* erano addirittura raddoppiate; nel contempo, i negozi avevano registrato il 35% di vendite in più; a metà 2020, i valori sono leggermente sopra a quelli normali.

Le cassette possono avere tre misure, dal valore di 19, 25 e 36 euro. Il cliente può scegliere se inserire solamente frutta, solamente verdura oppure entrambe, decidendo le quantità di ogni referenza in base alle sue necessità, arrivando al valore della cassetta in funzione del singolo prezzo unitario. L'offerta prevede pure cassette ufficio che contengono anche snack e bibite, e cassette mamma-bimbo con omogeneizzati e prodotti per bambini piccoli. Il cliente può comunque variare la composizione della cassetta così come aggiungere prodotti o fare ordini spot (sul sito, per e-mail oppure telefonicamente).



I clienti sono soprattutto famiglie, oltre ad alcuni negozi che hanno un angolo bio (fra cui qualche punto vendita Despar); sono serviti anche alcuni hotel, in collaborazione con una impresa tedesca che si occupa dell'assortimento gastronomico a livello esteso. Questi hotel e negozi si trovano tutti in provincia di Bolzano, mentre i clienti privati sono localizzati nella regione Trentino - Alto Adige e in parte minoritaria nella zona di Cortina d'Ampezzo e in Austria.

Nei piani di Biokistl per l'immediato futuro, rientra una incisiva strategia di comunicazione e valorizzazione del singolo socio produttore, attraverso l'impiego di etichette con la sua foto, il suo nome e la località della sua azienda; questi attributi saranno successivamente inseriti anche sul sito, e consentiranno al consumatore di apprezzare la differenza tra un prodotto bio di una rete di agricoltori e quelli che si trovano nei punti vendita della grande distribuzione. In questo modo, il cliente è più consapevole di sostenere, con la sua scelta, la produzione locale.

Si ipotizza che, in genere, le vendite nei canali alternativi a quelli lunghi aumenteranno, in quanto il consumatore vuole conoscere tutto dei prodotti che acquista ed è disposto a spendere qualcosa in più se conosce bene la loro storia. Questo vale particolarmente per il consumatore che compra bio, il quale da sempre valorizza il cibo e ne apprezza la sua qualità.

E-shop della rete di imprese agricole: Associazione nazionale La Spesa in Campagna

L'associazione "Spesa in Campagna", nata su iniziativa della Cia, intende favorire relazioni dirette tra agricoltori e consumatori, per ridurre il potere della grande distribuzione (che tende a oscurare il mondo agricolo agli occhi del consumatore), per valorizzare i territori e la qualità dei prodotti agricoli e per far conoscere la storia dei produttori che li realizzano.

Le aziende che aderiscono al circuito sono in complesso circa 5.000. Naturalmente, tutte devono rispettare regole precise che prevedono tra l'altro la disponibilità a sottoporsi a verifiche, aperte anche ai rappresentanti delle associazioni dei consumatori.

Considerando che le relazioni tra gli agricoltori sono fondamentali per raccontare il territorio, Cia punta su scambi tra aziende della stessa zona per creare sinergie e per ottenere vere e proprie vetrine del territorio.

In linea generale, Cia è a favore della filiera corta, senza limitare il mercato alle realtà locali. Il raggio commerciale deve essere ampliato, così come il ventaglio dei prodotti proposti nelle botteghe, mediante scambi tra aziende produttrici.

Inoltre, tutte le aziende che vendono a ristoranti, agriturismi, stabilimenti balneari (si tratta di numeri elevati), devono cercare di accorciare il più possibile la filiera, ma ovunque, includendo aziende e prodotti di tutto il territorio nazionale.

Cia offre agli associati servizi di formazione, agevolazioni nell'acquisto di attrezzature, strumenti per realizzare siti web e per l'organizzazione di e-commerce e consegna a domicilio.

All'Associazione appartengono:

- aziende che vendono direttamente al consumatore con un proprio negozio, in cui il consumatore ha l'occasione di conoscere da vicino l'attività agricola;
- una decina di punti vendita, ognuno dei quali gestito da più aziende appartenenti a un territorio (da 15 a 30 produttori), in grado di offrire al consumatore un paniere più ampio di prodotti;
- aziende che partecipano ai mercati degli agricoltori;
- aziende che si propongono con vendita on-line.



L'e-commerce è cresciuto molto negli ultimi anni, ma per la singola azienda è complicato e costoso da gestire. Cia mette a disposizione una piattaforma e le aziende ne occupano lo spazio per raccontarsi; è quindi una vetrina virtuale, che non comporta costi aggiuntivi per l'azienda.

Il *lockdown* ha causato la chiusura dei mercati degli agricoltori nelle città, con grossi danni economici alle aziende; i produttori che hanno come clienti ristoranti e agriturismi hanno avuto perdite ancora maggiori. Molti si sono organizzati per fare consegna a domicilio, contrastando in questo modo il calo delle vendite se non, in alcuni casi, incrementando il fatturato. Le botteghe erano già organizzate per le consegne, con la possibilità di prenotare i prodotti e ritirarli in negozio, oppure mediante il recapito a domicilio.

Secondo Cia, per il futuro sarà fondamentale l'aggregazione tra aziende per la vendita diretta e la filiera corta, perché singolarmente ci sono grosse difficoltà. Con una corretta formazione delle aziende e lo stimolo all'aggregazione, si potrà riuscire a contrastare il mass market, considerando peraltro che l'emergenza sanitaria di quest'ultimo periodo sembra avere consapevolizzato il cittadino verso l'acquisto di prodotti italiani.

Market place: Cortilia S.p.A.

Cortilia è una piattaforma lanciata nel 2012 come mercato agricolo on-line. Il catalogo conta più di 2.500 prodotti provenienti da oltre 250 produttori. La mission è quella di portare presso il consumatore una vasta gamma di prodotti realizzati da piccoli produttori attenti alla sostenibilità.

Per gli acquisti prevale decisamente lo smartphone con il 70%, diviso tra mobile browser e app. Circa il 30% dei clienti ha un abbonamento e il core business è costituito dal fresco e dall'ortofrutta in modo particolare.

L'emergenza Covid-19 ha reso incerti alcuni progetti, tra cui l'apertura di altri negozi fisici, dopo il primo in attività presso Mercato Centrale di Torino. Per questa emergenza, la piattaforma di Cortilia è stata potenziata; sono state semplificate le fasce orarie, per permettere di gestire il trasporto in modo più efficiente; è stato introdotto il limite di una consegna ogni sette giorni per ciascun destinatario, con un importo massimo di 200 euro, per dare a più utenti la possibilità di fare la spesa.

E-shop della rete di imprese agricole e negozi virtuali in partnership: InCampagna

InCampagna è un esempio di attività di e-commerce svolta da produttori associati. Si tratta di una rete di imprese con propria personalità giuridica sorta nel 2015 e ottenuta grazie alla sottoscrizione di un contratto di rete. I soci fondatori sono dieci: agricoltori, cooperative sociali, trasformatori.

I nuovi soci entranti devono sottoporsi a un periodo di prova di tre-cinque anni, durante i quali si valuta il loro comportamento, riservando loro, però, lo stesso trattamento delle dieci aziende fondatrici. Attualmente, le aziende in fase di valutazione sono 50. Il centro nevralgico è in provincia di Catania; da cui transita il prodotto da distribuire alle varie destinazioni, proveniente da tutte le 60 aziende.

Ora che i produttori conoscono la rete, la sua correttezza e la precisione nei pagamenti, la richiesta da parte di potenziali associati è elevata. Una difficoltà iniziale era proprio l'approccio ai fornitori, non tanto propensi a conferire il prodotto, per esperienze precedenti che li rendevano diffidenti. Sono stati necessari alcuni anni per modificare questo atteggiamento.

Per ogni nuova azienda potenziale fornitrice, si realizza un quadro conoscitivo e si effettuano sopralluoghi diretti. Uno dei criteri selettivi che si impiegano è costituito dall'etica delle aziende potenzialmente socie verso i propri lavoratori. Si prende in considerazione solo prodotto biologico oppure proveniente da piccoli produttori con altissimi standard di qualità.



Il fatturato della rete è cresciuto progressivamente dai 380 mila euro del 2015 a 1,85 milioni di euro del 2019. Per il 2020 è previsto un fatturato di 2,4 milioni di euro. L'emergenza sanitaria ha incrementato le vendite on-line verso i clienti finali: +200% nei mesi di marzo e aprile 2020, +70% a maggio, rispetto ai corrispondenti mesi dell'anno precedente.

All'inizio i dipendenti erano 7, ora sono 38, di cui 16 a tempo indeterminato.

Il progetto ha come finalità quella di dare continuità alla cultura del lavoro agricolo e di mantenere vivo un patrimonio di conoscenze ed esperienze. L'obiettivo risiede quindi in una migliore remunerazione dell'agricoltore, rispetto alle condizioni che si ottengono dal rapporto con il commerciante tradizionale, il cui margine commerciale è solitamente molto alto. Nel contempo, si vuole vendere al cliente finale al minor prezzo possibile. Su versante dei consumatori, un importante obiettivo è l'educazione a un consumo sano, nel rispetto delle stagioni, fondato sulla comprensione dell'importanza della biodiversità.

La rete risponde alle esigenze commerciali e logistiche dei clienti, occupandosi del confezionamento, del trasporto, della documentazione fiscale e creando collegamenti diretti tra consumo e produzione. Lavora sul social marketing (Facebook e Instagram) con una persona dedicata. Instagram è il social più adatto a questa attività, ed è ritenuto un grosso aiuto a incrementare le vendite.

La rete, inoltre, offre aiuto per i lavori agricoli, per mezzo di personale qualificato che lavora con attrezzature all'avanguardia, di proprietà della rete stessa. Per questo servizio, le aziende possono pagare cash oppure come acconto sulla produzione dell'anno successivo. In questo modo, si seguono le varie fasi della filiera, assistendo i produttori nella produzione, nella trasformazione e nella commercializzazione. Per quanto riguarda la logistica, sono stati stipulati contratti con alcuni corrieri, che spediscono il prodotto entro 4 - 5 giorni dal momento dell'ordine on-line.

Il cubotto è l'unità di misura per il confezionamento del prodotto, si tratta di una scatola di cartone personalizzabile, dal peso di 11,5 kg. Il cliente dal sito riempie il suo cubotto con i prodotti che preferisce.

Le aree di vendita sono Italia, Polonia, Lettonia, Francia, Belgio, Olanda. Per ogni mercato è stato individuato un ambasciatore, spesso un semplice cittadino del luogo che conosce la Sicilia e ha deciso di portare i prodotti nel suo mercato, facendo promozione mediante la partecipazione a fiere e altri eventi.

Il rapporto con i clienti per una parte dell'attività è indiretto in quanto i consumatori effettuano l'ordine presso i negozi virtuali presenti sulla piattaforma. Ad oggi sono autorizzati tre negozi virtuali: uno per la Polonia, uno per la Lettonia e uno per l'Italia.

Il negozio virtuale è gestito da un partner che aderisce alla piattaforma della rete e gestisce gli ordini, tramite un proprio sistema logistico. La rete invia il prodotto al punto di consegna indicato dal partner che poi provvede a effettuare le consegne.

Gli ordini diretti da parte dei consumatori sono effettuati principalmente da Gas, inizialmente localizzati nel Nord Italia, attualmente anche in Sicilia. Ci sono inoltre cooperative di Gas, pure a livello europeo, che acquistano i prodotti che non si riescono a produrre nei loro territori.

Market place: Zolle

Zolle è una piattaforma che enfatizza la filiera corta in quanto la quasi totalità dei prodotti arriva da aziende produttrici locali e il prodotto è fresco perché impiega meno di 24 ore dal raccolto al domicilio del consumatore. Coinvolge un centinaio di aziende agricole e artigianali, selezionate in base a una serie di valori fondamentali: serietà, affidabilità, attenzione all'impatto ambientale, tracciabilità e altri.



Questi fornitori producono, in termini aggregati, una vasta gamma di merceologie: ortofrutta, pasta, formaggi, carne e altro. Zolle non si vuole addentrare in tutte le categorie, anche perché non è semplice trovare le aziende adatte. Il punto di forza è soprattutto il prodotto fresco.

Non necessariamente le aziende conferenti sono biologiche: Zolle non è interessato solo alla certificazione, ma soprattutto a un grado di affidabilità più ampio. In genere, sono aziende laziali, ma per i prodotti non ottenibili in questa zona ci si rivolge fuori regione, sempre verificando che l'azienda risponda agli standard prefissati.

Al consumatore, Zolle si propone attraverso un sito che almeno all'inizio del rapporto funziona solo come vetrina; inizialmente, si fa una chiacchierata con il cliente, per conoscerlo, per capire meglio le sue esigenze e i suoi fabbisogni, in modo da soddisfarlo al meglio. Solo diventando clienti effettivi, si può gestire l'acquisto direttamente dal sito o tramite una app.

Le zolle sono pacchi spesa che il cliente può differenziare a seconda delle proprie esigenze: ci sono zolle vegane, vegetariane, per onnivori, di diversa grandezza a seconda del nucleo familiare che effettua l'acquisto e delle sue caratteristiche. In base alla disponibilità stagionale dei prodotti, il cliente sceglie la zolla a lui più idonea a cui fare riferimento; questa scelta però non è vincolante né rigida, può essere integrata o modificata fino al giorno prima della consegna.

I consumatori, attraverso il sito web e il blog, vengono a conoscenza delle informazioni sulle aziende, sui metodi di coltivazione e allevamento, sulla qualità dei prodotti, e naturalmente sui prezzi.

Un importante obiettivo di Zolle consiste nel dare al cliente un servizio di qualità; contemporaneamente, si vuole offrire un servizio comodo. Ci sono infatti diversi profili di clienti, quello che è interessato soprattutto a ricevere un prodotto sicuro e sano; il consumatore che ama appartenere a un'élite che sceglie accuratamente ciò che consuma; infine, la persona che attribuisce particolare valore alla comodità (ossia, ricevere un prodotto buono e fresco direttamente a casa). Zolle effettua anche la vendita nel proprio spaccio, settimanalmente.

Zolle ha voluto darsi un'immagine leggera, divertente, anche se profonda. L'obiettivo è farsi scegliere dal cliente non solo per l'impegno ma anche per la simpatia.

In media si consegnano 1.400-1.500 zolle a settimana nell'area di Roma, con corrieri e con biciclette attrezzate; una zolla pesa in media 10 kg e ha un prezzo di 38 euro.

Nel periodo di forte emergenza sanitaria, ne sono state consegnate 1.650 a settimana, un numero comunque inferiore alle richieste per l'impossibilità di soddisfare la domanda; si sono formate anche liste di attesa per poter entrare nel circuito.

Per il futuro, Zolle non intende puntare a fare un grande salto dimensionale (attualmente, sono occupati 27 addetti), ma auspica di restare simile a ciò che è oggi, per non stravolgere troppo l'attività e per poter continuare a controllarla e a gestirla bene.

La rete di punti vendita: Qui Da Noi -- Confcooperative

Qui Da Noi è un network di punti vendita di cooperative agroalimentari, aderenti a Fedagri Confcooperative, accomunati da un unico logo. Il marchio "Qui Da Noi - Cooperative Agricole" è stato registrato dalla cooperativa Agri-rete Service. Si tratta di un progetto che è riuscito a mettere insieme le cooperative a prescindere dalla loro dimensione, e questo rappresenta già un grande successo.



Gli obiettivi del progetto Qui Da Noi sono diversi. Tra questi, favorire il contatto diretto tra chi vende e chi compra, accorciare la filiera (il concetto di "km giusto"), garantire un equo rapporto qualità/prezzo, educare le nuove generazioni di consumatori a una spesa sostenibile e responsabile, sostenere le forme di agricoltura sociale.

Le cooperative aderenti sono 650, il corrispondente numero di punti vendita è di 859, in quanto alcune cooperative hanno più negozi. Per esempio, Agrintesa ha 17 punti vendita, Clai ne ha 7.

La vendita diretta è circa il 10% delle vendite totali delle cooperative aderenti; i prodotti proposti nei negozi delle cooperative sono solitamente diversi da quelli convogliati alla grande distribuzione, in quanto maggiormente di nicchia.

Nel corso del 2020, a seguito della situazione di emergenza sanitaria, è aumentata la vendita diretta soprattutto con la consegna a domicilio, e il tessuto cooperativo ha rassicurato il consumatore sulla certezza di avere un prodotto del luogo.

La diffusione maggiore di negozi si trova dove la cooperazione è molto forte; in queste aree, ma non solo, si cerca di favorire scambi fra cooperative di province limitrofe e in parte minoritaria anche di zone più lontane. Sono in atto progetti tesi a realizzare accordi fra cooperative tra loro distanti, come quello attuale nell'ambito dei vini cooperativi, che riguarda il Trentino, la Toscana e la Sicilia.

Si cerca infatti di offrire un ventaglio di prodotti ampio, per dare un servizio, ma in linea di massima si tende ancora a non inserire troppi prodotti di altre regioni, per non perdere il concetto di territorialità. Questo è un fattore chiave: infatti il valore della cooperazione deve essere agganciato a un territorio, altrimenti rischia di non avere una valenza abbastanza forte sul mercato.

Il network gestisce un portale web in cui si possono trovare tutte le informazioni relative alle cooperative agroalimentari che dispongono di negozi per la vendita diretta. Questa vetrina serve come strumento di contatto, esposizione e comunicazione per i punti vendita degli associati.

A livello web, il network realizza una serie di iniziative, per sensibilizzare il consumatore verso il concetto di cooperativa, per promuovere il marchio, per diffondere contenuti. La gestione e l'aggiornamento delle pagine social, come Facebook, vengono effettuati mantenendo un linguaggio non troppo tecnico e diretto al consumatore. Grazie a questa attività, si è creato intorno alla rete dei negozi un senso comune di appartenenza.

Si realizzano webinar in cui si parla di agricoltura, alimentazione, oltre alla presenza settimanale su La7. La rete collabora inoltre con istituti alberghieri di tutta Italia.

Parte delle cooperative commercializza anche on-line, ma non è la rete di negozi ad occuparsene, ogni cooperativa si organizza autonomamente. Alcune hanno una propria piattaforma o si appoggiano a siti come Cortilia oppure Alibaba per il vino. Si potrebbe investire maggiormente nel mercato on-line, in modo particolare dove la territorialità è meno sentita come valore.

Agri-catering: Associazione Donne in Campo – Cia

Agri-catering è un progetto dell'Associazione Donne in Campo (gruppi attivi di imprenditrici) della Confederazione Italiana Agricoltori, parallelo ad Agrichef (progetto di condivisione fra chef, soprattutto nell'ambito di agriturismo).



Il marchio 'Agri-catering Donne in Campo' può essere impiegato esclusivamente per servizi di ristorazione erogati dalle imprese agricole, singole o associate, iscritte all'Associazione. Quest'ultima è estesa a varie attività, anche economiche e sindacali, molte delle quali sono presenti pure nel progetto Agrichef.

L'idea di base è quella di andare dai campi ai buffet per mezzo di un canale diretto, con l'obiettivo di rilanciare le antiche ricette dei territori rurali con prodotti di stagione appena raccolti e subito cucinati. Si intendono valorizzare in modo particolare le produzioni biologiche, Dop, Igp, e tutte le produzioni tradizionali. Un altro obiettivo è la valorizzazione del ruolo delle donne in agricoltura, depositarie dei saperi contadini. Vengono infatti organizzate iniziative miranti a migliorare lo spirito imprenditoriale, la professionalità e la sicurezza delle donne nelle zone rurali.

Le aziende associate che svolgono agri-catering possono attingere a prodotti di altre aziende per aumentare il loro ventaglio; spesso, costruiscono reti di aziende.

È un mercato che deve rimanere di nicchia, sia perché le aziende agricole non sarebbero in grado di fare grandi volumi (l'attività di catering deve restare residuale rispetto a quella agricola, altrimenti diventerebbe una vera e propria attività commerciale), sia per mantenere un livello di eccellenza localizzata nei territori di prossimità (un raggio indicativamente di 100 km). Tuttavia, ci sono anche casi di aziende che gestiscono mercati geograficamente ampi.

Tra le principali difficoltà di un'azienda di agri-catering rientrano quelle legislative, per via di una serie di norme sanitarie specialmente in riferimento alle cucine, soggette a situazioni e interpretazioni molto diverse nei singoli territori, a livello regionale ma a volte anche comunale. D'altra parte, pure nell'ambito dell'agri-ristorazione ci sono complessità enormi a livello legislativo, un esempio fra tutti è quello degli agro-asili (asili all'interno delle strutture agricole).

Dal punto di vista dell'utilizzatore, la principale attrazione è il prodotto, naturale e genuino, che può essere definito fuori dall'ordinario. C'è anche molta sensibilità verso la tradizione e la riscoperta di ricette antiche. La pandemia, pur avendo bloccato l'attività per mesi, sembra avere generato riflessi sul consumatore e sul suo atteggiamento, in termini di maggiore sensibilità verso l'agricoltura e nei confronti della sostenibilità.

Agri-catering: Azienda Agricola lungano Maria Matilde

L'idea di lanciare una attività di agri-catering è partita dalle difficoltà che un'azienda, pur storica e radicata nella realtà lucana, incontra nel sopravvivere con margini decorosi producendo solo materie prime. Esiste tutta una fascia di imprese di media dimensione per le quali i canali di massa sono poco accessibili, perché le quantità non sono sufficienti, ma nel contempo gli acquirenti piccoli o individuali non sarebbero in grado di assorbire tutta la produzione aziendale.

L'azienda lungano ha quindi compiuto l'integrazione a valle; ha avviato una linea di prodotti a marchio proprio (Donna Matilde) e ha dato vita a un'attività di agri-catering, che oggi rappresenta una quota importante nel fatturato dell'azienda.

Questa iniziativa è finalizzata a valorizzare il patrimonio gastronomico della zona e la cucina tradizionale: non potendo diventare agriturismo (per la posizione geografica poco raggiungibile e scarsamente adatta), Matilde lungano ha pensato di spostare le stesse elaborazioni, portandole in luoghi e occasioni particolari dove sono richieste tradizione e genuinità.

Si cerca di valorizzare il tratto bucolico, dato il trend di richieste favorevole a questo aspetto. Il punto di forza è l'offerta di un prodotto che parte da materie prime proprie, valido, semplice e possibilmente elaborato sul



luogo dell'evento. Si lavorano e si offrono i prodotti della terra lucana, provenienti dalla propria azienda e in parte minoritaria da realtà simili, ben conosciute.

Il servizio è utilizzato per cerimonie, comunioni, matrimoni, eventi, convegni, riunioni di varia tipologia, prevalentemente (ma non esclusivamente) all'interno di un raggio regionale. Il catering può essere erogato con servizio al tavolo oppure a buffet; questa seconda soluzione è più frequente, dato il prezzo maggiormente accessibile. Gli eventi organizzati (circa un centinaio all'anno) hanno in media 100-150 partecipanti; si prevede un minimo di 50 partecipanti, perché numeri inferiori risentirebbero di costi fissi unitari troppo elevati.

In occasione della pandemia, l'attività si è basata soprattutto sulla vendita di materie prime, di cui c'è stata una grande domanda (pane, olio, farina). L'azienda ha faticato a rispondere alle richieste, non per scarsità di prodotto ma per i limiti della linea di confezionamento.

In prospettiva, l'azienda si vorrebbe sviluppare creando un laboratorio polifunzionale, che permetta di ottimizzare la struttura trasformando tutti i prodotti dell'azienda, anche se diversi tra loro. Un laboratorio per il miele, le marmellate, i prodotti derivati dal grano, eccetera, permetterebbe di ridurre i costi e sarebbe un incentivo a diversificare le proprie elaborazioni. Una riduzione dei costi comporterebbe benefici in termini di prezzo finale, a maggior ragione se il laboratorio fosse messo a disposizione delle aziende agricole di un'intera zona.

E-shop di rete di imprese agricole Bioexpress

Bioexpress è nata nel 2005 da un gruppo di coltivatori dell'Alto Adige, produttori di frutta e verdura biologica. È una società a responsabilità limitata affiancata a una cooperativa che si occupa del confezionamento e del magazzino; questa cooperativa è sorta nell'ambito del settore mele, poi con il tempo si è diversificata anche in direzione di prodotti orticoli. I soci della cooperativa sono conferenti di buona parte della produzione commercializzata da Bioexpress.

Bioexpress tratta pure prodotti ortofrutticoli trasformati e prodotti alimentari di altri settori, come formaggi, uova e salumi. Il fatturato è stato pari a 4 milioni di euro nel 2019, con previsione di crescita per il 2020. I prodotti sono tutti biologici.

In quindici anni di attività, sono stati sviluppati rapporti consolidati con produttori di tutta Italia. Il concetto a cui Bioexpress aderisce è quello di "km Italia". Si propongono quindi prodotti italiani (ad eccezione della frutta esotica che viene proposta in collaborazione con organizzazioni del commercio equo-solidale), di cui il cliente può vedere la provenienza specifica tramite l'App oppure sul sito.

Da anni, la società ha allargato gli orizzonti di mercato fuori dall'Alto Adige, e ora commercializza soprattutto in Lombardia, ma anche in altre regioni del Nord Italia e su Roma. Non esporta, in quanto i paesi confinanti sono già coperti (come nel caso dell'Austria) oppure hanno vincoli diversi (per esempio, i dazi per la Svizzera).

Gestisce un unico negozio adiacente all'azienda, ossia il magazzino che una volta alla settimana viene trasformato in ambiente di vendita al pubblico.

Il mercato di Bioexpress è infatti prevalentemente on-line, rivolto ai consumatori finali (famiglie e in parte uffici). È presente anche qualche Gas tra i clienti, seppur in fase di ridimensionamento.

L'attività logistica, che riguarda un territorio esteso e quindi con lunghe tratte, è svolta da dipendenti che si occupano delle consegne, ad eccezione del centro di Milano dove per una parte delle consegne sono attivi bikers free lance.



Ogni nuovo cliente viene identificato con le sue caratteristiche e inserito nel segmento opportuno in base alla zona, per una buona programmazione dei trasporti e la copertura di ogni destinazione almeno una volta alla settimana. Il cliente può scegliere se fare ordini spot oppure settimanali in abbonamento, scegliendo la propria tipologia di cassetta: formato piccolo, medio o grande. Per ogni formato, ci sono diverse possibili varianti: frutta, verdura, mix di frutta e verdura, baby, ufficio.

Settimanalmente si rinnova la proposta dei contenuti specifici della cassetta, secondo la stagionalità dei prodotti, che il cliente può verificare in tempo reale per mezzo dell'App; inoltre, può personalizzare l'ordine.

Il consumatore finale acquista in virtù di una maggiore sensibilità verso la produzione locale, già prima dell'emergenza Covid, e Bioexpress si pone l'obiettivo di far capire realmente le caratteristiche dei prodotti, svolgendo anche un'azione di educazione del cliente. La società si sta attrezzando per rendere noto anche il nome dell'azienda al singolo consumatore acquirente. Questa strategia è un fattore chiave, dal momento che il biologico è oggi più diffuso, le insegne della Gdo si sono organizzate per fare consegne a domicilio e per creare l'angolo dei prodotti regionali.

La pandemia ha creato diversi problemi, per il fatto che durante la quarantena si è verificata un'esplosione di ordini; da marzo a maggio il fatturato è raddoppiato rispetto allo scorso anno, a luglio 2020 le vendite erano del 60% superiori alla normalità, ad agosto la superiorità era del 50% rispetto ad agosto 2019. Il raddoppio del fatturato ha comportato dover raddoppiare tutto, anche le capacità di immagazzinamento e trasporto.

Relativamente al rapporto con i fornitori, che sono tanti e piccoli, l'unico problema incontrato durante la quarantena è stato quello legato alle zone del Sud Italia, dove ci sono state difficoltà nel reperire personale per la raccolta: molti lavoratori stranieri erano rientrati nel proprio paese quando la situazione sanitaria iniziava a complicarsi e i lavoratori italiani non sono molto orientati a svolgere questi tipi di lavori.

Vendita diretta tramite e-shop e negozi aziendali: Fattoria Rossi

Fattoria Rossi si trova ai piedi delle colline Matildiche; è un'azienda a conduzione familiare, integrata verticalmente, che si occupa di ogni passaggio: dalla coltivazione dei terreni all'allevamento (che non è alla catena), dalla trasformazione alla commercializzazione dei prodotti finiti.

L'azienda gestisce un punto vendita nella sede aziendale e uno in centro a Firenze (negozio e ristorante). La produzione di solo Parmigiano Reggiano (biologico e *antibiotic free*) è pari a circa 2.200 forme all'anno, corrispondenti a circa 90 tonnellate di prodotto, a cui si aggiungono altri prodotti dell'azienda e qualche prodotto di terzi, come il pecorino Toscano, il Chianti e l'olio extravergine.

Tutta la produzione viene venduta direttamente. I prezzi sono pensati per avere un'equa remunerazione e per mantenere una filosofia di salvaguardia ambientale e benessere animale. Essendo una vendita diretta, si riescono a evitare una parte delle spese e dei margini che, in un circuito commerciale convenzionale, sono attribuibili agli intermediari, ed è possibile quindi proporsi al consumatore finale con prezzi accessibili.

L'emergenza sanitaria ha orientato fortemente l'azienda verso la vendita on-line. Con questa attività il portafoglio clienti si è ampliato in direzione di tutta l'Europa e anche fuori dall'Europa. Si ritiene che gli spazi di crescita del commercio elettronico siano ancora rilevanti.

Per il 2020, si stima un 60% presso i punti vendita, il rimanente 40% on-line. Durante il periodo acuto della pandemia la scelta della vendita on-line, in un certo senso, ha salvato l'azienda e i suoi rapporti con il consumatore.



A breve raggio, durante il *lockdown* sono state effettuate consegne gratuite al cliente, coprendo un'area di un paio di migliaia di kmq, per sostenere i clienti e per mantenere con loro i rapporti di solidarietà.

7.2 Un approfondimento sui GAS

Dopo una crescita importante rilevata nei primi anni del secolo, ora il modello del Gruppo di acquisto solidale sembra essersi stabilizzato o un poco ridimensionato, complici tanti fattori tra cui la concorrenza sempre più accesa nel biologico da parte della distribuzione convenzionale, la possibilità dei consumatori di accedere con più facilità all'acquisto diretto tramite l'e-commerce, la tendenza a non fare grandi scorte. Il numero dei Gas è sostanzialmente stabile, ma è il numero di persone che li compongono a essere in calo, a volte perché i coordinatori hanno una professione impegnativa o sono arrivati a una certa età, quindi non hanno tempo o stimoli per continuare l'attività.

Diversi nuovi soci, però, sono giovani e hanno una retribuzione per il coordinamento del Gas, quindi si tratta in parte di volontariato (nei Gas di più piccola dimensione) e in parte di attività retribuita.

Cambiamenti piuttosto profondi sono avvenuti negli anni nella tipologia degli aderenti. In passato, l'adesione era basata soprattutto su una scelta ideologica legata a precisi stili di vita e a una serie di valori connessi al consumo critico. In questi ultimi anni, il profilo degli aderenti si è modificato, si è ampliata l'attenzione verso questa modalità di acquisto da parte del consumatore medio; ora ci si avvicina al Gas anche senza avere fatto scelte ideologiche, ma semplicemente per motivi salutistici e di benessere, per motivi inerenti alla sostenibilità ambientale, per sostenere l'economia locale; queste tre coagulazioni di interessi portano ad avvicinarsi ai Gas, senza necessariamente una natura ideologica (per es. lotta al sistema del capitale). Spesso, i nuovi soci sono soggetti più pragmatici e questo ha rimodulato il parco aderenti e il relativo atteggiamento.

Gli acquisti non si effettuano più solo da parte di gruppi i cui componenti fra loro si conoscono, ma anche da parte di gruppi virtuali che fra loro non si conoscono.

Il Covid, in modo particolare, ha spinto in tanti casi il consumatore a fare acquisti on-line direttamente dall'azienda; in questi nuovi gruppi di acquisto si è vicini solo occasionalmente per effettuare l'acquisto, in realtà si tratta di clienti individuali che appartengono a un gruppo virtuale.

Il rapporto con i produttori si basa su una conoscenza reciproca e su trattative che hanno come obiettivo l'individuazione di un livello di prezzo da un lato compatibile con le tasche dei consumatori, dall'altro in grado di garantire una giusta remunerazione all'agricoltore e quindi un degno riconoscimento del suo lavoro. Il prezzo risulta spesso allineato a quello della Gdo, ma con una qualità superiore; si spinge molto su prodotti locali ed etici, ad esempio nell'interesse dell'ambiente o per sostenere agricoltori in difficoltà.

Un fattore che assume un'importanza crescente nel determinare efficienza e prospettive dei Gas è quello dimensionale. Con dimensioni non troppo piccole, una organizzazione efficiente, una piattaforma per ordinare on-line, una struttura logistica che permetta di conservare i prodotti, si riesce a proseguire bene l'attività. I gruppi più piccoli non hanno questi requisiti, e hanno quindi vari problemi di tipo logistico e costi alti. Spesso, nei Gas di piccola dimensione si impiegano strumenti poco efficaci per la raccolta ordini e per la distribuzione dei prodotti, che rendono faticoso il ruolo del coordinatore. Inoltre, molti produttori non effettuano consegne a gruppi di cinque famiglie o meno.

Quando è iniziato il *lockdown*, i Gas di piccole dimensioni sono stati costretti a interrompere l'attività per poi riprenderla con la fase 2. I gruppi più grandi (un centinaio o più centinaia di famiglie) in tanti casi hanno proseguito l'attività, grazie ad accordi presi con le amministrazioni comunali, e hanno visto addirittura un picco di ordini proprio nel periodo dell'emergenza.



7.3 Un approfondimento sull'e-commerce

Le cifre relative al commercio elettronico mostrano una accentuata dinamicità sia a livello mondiale che nazionale⁴.

Nel mondo, gli utenti che accedono a Internet sono 4,54 miliardi, in costante e marcata crescita nel corso degli anni, e rappresentano complessivamente il 59% della popolazione del pianeta (dati relativi al 2019). Di questi, il 92% accede alla rete da mobile. In media, a livello mondiale vengono impiegati on-line 171 minuti a persona al giorno, anche questa cifra è in crescita anno dopo anno. Gli utilizzatori attivi dei social sono 3,80 miliardi. I website presenti al mondo sono oggi 1,72 miliardi.

Il mobile rappresenta in media il 52% del traffico globale, mentre il 45% proviene da desktop e il 3% da tablet.

Sempre relativamente all'intero pianeta, nel 2019 l'e-commerce ha prodotto un fatturato totale pari a 15.751 miliardi di dollari, tra B2B e B2C. Di questa cifra, il 23% è attribuibile alle transazioni B2C. I compratori on-line sono intorno ai 2 miliardi di persone. Per la prima volta, gli acquisti da mobile superano quelli da desktop e laptop. Un altro dato interessante è quello del social commerce (acquisto direttamente sui social), fenomeno con forti prospettive di crescita.

Anche in Italia l'utilizzo di Internet prosegue la sua crescita. Circa il 90% della popolazione italiana adulta nel 2019 si è connesso a Internet con regolarità, trascorrendo on-line una media di oltre 6 ore al giorno. Il desktop continua a diminuire a favore del mobile.

Per quanto riguarda l'e-commerce, si stima che quasi il 70% degli utilizzatori di Internet abbia effettuato almeno un acquisto on-line. Tre quarti di questi lo hanno fatto da dispositivi mobili.

In realtà, comprendendo anche i consumatori che utilizzano Internet con un ruolo importante durante il loro processo di acquisto (per esempio, informativo), si arriva a una stima di 44 milioni di persone. All'interno di questi, per circa due terzi tutte le fasi del processo di acquisto avvengono on-line.

Nel 2019 il valore del fatturato e-commerce in Italia è stato di 48,5 miliardi di euro, continuando a fare riscontrare una crescita a doppia cifra. La quota di mercato dei primi 20 operatori (tutti Dot.com o aggregatori di offerta) raggiunge il 72%.

All'e-commerce B2C relativo ai prodotti fisici, escludendo cioè i servizi, corrisponde un valore di circa 18 miliardi di euro.

Concentrando l'attenzione sul settore alimentare a livello nazionale, all'e-commerce di food & beverage (caratterizzato da forti ritmi di crescita negli ultimi anni) era attribuibile nel 2019 una cifra pari a 1,6 miliardi di euro, che equivaleva a circa lo 0,9% del totale retail. Di questa cifra, il 65% era costituito da vendite on-line di Gdo e Horeca. Questi dati, essendo riferiti a una condizione pre-Covid, non comprendono gli effetti della vicenda dell'emergenza sanitaria del 2020.

I modelli di *e-food* più diffusi nel B2C sono: *Factory to home*, ossia dalla fabbrica alla casa (tutte le vendite dei produttori direttamente o indirettamente, in questo secondo caso tramite piattaforme di terzi); *Store to home*, cioè dal negozio alla casa, in cui si può fare rientrare il *Click & collect* (ordine dal sito e ritiro preso il punto vendita); *Food Delivery* (dall'esercizio di ristorazione alla casa).

⁴ Le fonti dei dati riportati sono: E-commerce in Italia, Casaleggio Associati; Digital; Osservatorio e-commerce B2C del Politecnico di Milano; Netcomm.



La vendita diretta attraverso la rete web è una modalità di commercializzazione adottata da un numero crescente di imprenditori agricoli. Ma anche i grandi operatori del web mostrano interesse per la vendita dei prodotti freschi e stanno investendo nel mercato alimentare.

7.4 Un approfondimento su un'ipotesi di punto vendita aziendale

In questo paragrafo si riporta uno studio di fattibilità per la realizzazione di un canale per la vendita diretta di vino di una cooperativa tramite un proprio punto vendita, annesso all'azienda oppure in un'area urbana. Per lo studio dei potenziali si è proceduto con le seguenti metodologie:

- esame dettagliato dell'attuale situazione aziendale;
- analisi del contesto competitivo;
- interviste a testimoni privilegiati istituzionali e operativi;
- analisi di un operatore analogo in un'ottica di benchmarking, capillare nei punti vendita, robusto nei bilanci, incisivo nelle azioni di marketing;
- rilevazione referenze presenti sugli scaffali di diverse tipologie di punti vendita

Il punto di partenza vede l'esistenza attuale di una forma di vendita diretta tramite un piccolo negozio aziendale. Le vendite presso lo spaccio aziendale sono circa il 16% del totale in termini di quantità, il 18% sui valori.

Il prezzo di vendita al consumatore nello spaccio è circa il 25% in più rispetto alla vendita al grossista, ed è superiore del 20% rispetto al prezzo di vendita a ristoranti, negozi alimentari ed enoteche.

Lo studio dei potenziali di vendita diretta è stato realizzato assumendo due ipotesi tra loro alternative:

- A. un'evoluzione dello spaccio interno, seguendo un piano di sviluppo della sua attività;
- B. la realizzazione di un punto vendita in un'altra sede.

La prima ipotesi presenta indubbiamente minore complessità, mentre l'avvio di un punto vendita specializzato in un'area diversa da quella dello spaccio annesso all'azienda è una scelta strategica importante, che può generare un impatto positivo maggiore sulla redditività, ma che nel contempo è complicata per costi, organizzazione e problematiche gestionali.

I potenziali di acquisto sono stati stimati secondo le logiche del geomarketing, basate cioè sull'organizzazione geografica di dati sociodemografici ed economici.

Dal potenziale teorico si è poi passati al potenziale effettivo, raggiungibile con opportune strategie. I coefficienti di transizione dal potenziale teorico a quello effettivo sono stati ipotizzati tenendo nella dovuta considerazione la presenza di competitor diretti (altre cantine con proposte analoghe) e di quelli indiretti (punti vendita di tipologia diversa, che però dal consumatore possono essere considerati come sostitutivi).

Questi coefficienti sono legati anche alla distanza tra punto vendita e mercato cliente (all'aumentare di questa corrisponde un decremento della percezione di utilità a causa dell'incremento dei tempi e dei costi per il raggiungimento del negozio) e al grado di differenziazione positiva rispetto ai competitor (più il punto vendita in questione è considerato differente e migliore rispetto agli altri, più elevate saranno la capacità di attrazione e la propensione a fare spostamenti, generando un'area di attrazione più estesa).

Naturalmente, potranno incidere altre variabili legate alla specifica localizzazione, come le possibili aree di parcheggio, il traffico automobilistico e pedonale, la visibilità, la più o meno diffusa consapevolezza dell'esistenza del punto vendita.



Si sono sostanzialmente presi in esame, come possibili target, i residenti, i turisti, altri potenziali utilizzatori di passaggio, i ristoranti e gli alberghi.

Per i residenti si sono identificate diverse aree, che corrispondono a fasce isocrone, i cui confini sono determinati considerando i tempi di spostamento.

La stima dei volumi di vendita nel caso dello sviluppo del negozio annesso all'azienda è avvenuta considerando la numerosità di famiglie, la stima della percentuale di utilizzatori, il probabile numero medio di atti di acquisto all'anno.

Stima del potenziale mercato residenti nell'ipotesi di sviluppo del negozio annesso all'azienda

Aree	Distanza massima dell'isocrona (minuti)	N. famiglie	% acquirenti	Atti di acquisto annui per famiglia	Totale atti di acquisto
Area primaria	15	4.970	2,5	2,5	311
Area secondaria	45	27.614	1,4	1,5	580
Area terziaria	90	39.654	0,8	1,2	381

Totale atti di acquisto: 1.272

Per quanto riguarda i turisti, si sono considerati quelli soggiornanti in zona, quelli transitanti, i turisti di giornata, il turismo di attrazione (corrispondente ai turisti che visitano la principale attrazione della zona) e il passaggio per altri motivi.

Stima del potenziale mercato turisti e altro passaggio nell'ipotesi di sviluppo del negozio annesso all'azienda

Categorie	N. persone, depurato dall'appartenenza alla stessa famiglia	% acquirenti	Totale atti di acquisto
Comprensorio adiacente alla Cooperativa	86.000	0,7	602
Altri turisti, transitanti nel comprensorio adiacente alla Cooperativa	445.250	0,3	1.336
Stima turismo di giornata transitante nel comprensorio adiacente alla Cooperativa, escluse le visite alla principale attrazione	480.000	0,4	1.920
Visitatori principale attrazione	231.250	0,9	2.081
Stima transitanti per motivi diversi dal turismo	460.000	0,2	920

Totale atti di acquisto: 6.859

Si sono poi aggiunte le stime degli acquisti effettuati da albergatori e ristoratori

Un lavoro analogo è stato effettuato prendendo come riferimento l'ipotesi di un punto di vendita esterno.

Nei calcoli effettuati, tutti i dati sono Iva esclusa, prendendo in esame anche il meccanismo della compensazione Iva. In pratica, si è considerato l'importo netto dall'Iva realmente versata dall'azienda. Si è considerato un costo del punto vendita (seppur fittizio) per l'acquisizione del vino dalla cooperativa pari a quello che è attualmente il prezzo di vendita (sempre Iva esclusa) nei canali dell'ingrosso. Da questa ipotesi



e dalla considerazione dei bacini potenziali di utenza, si è ricavato un utile netto (in % sul fatturato) leggermente superiore all'attuale, sia nell'una che nell'altra ipotesi (evoluzione dello spaccio interno e avvio di un punto vendita esterno).

Considerando l'attuazione di opportune strategie e il raggiungimento di un livello superiore di sfruttamento del potenziale di mercato, si è ritenuto ragionevole un incremento nel numero di bottiglie vendute dalle attuali 16.500 a 25.700 (spaccio di vendita annesso all'azienda) o a 32.700 (negoziario esterno).

Il numero degli atti di acquisto, oggi stimato pari a 5.800, seguendo opportune strategie potrebbe passare a 9.000 (nel caso di spaccio annesso alla cantina) oppure a 11.400 nel caso di negozio esterno in opportuna posizione.

Stima delle vendite – quadro di sintesi (valori IVA esclusa)

	Situazione attuale	Ipotesi sviluppo spaccio aziendale a due anni	Ipotesi punto vendita centro città (50 mq) a due anni
Stima/previsione atti di acquisto all'anno (n)	5.800	9.000	11.400
Ipotesi valore unitario atto di acquisto (euro)	20	20	22
Fatturato per vendita vino (euro)	116.000	180.000	255.000
Prezzo medio per bottiglia (euro)	7,00	7,00	7,80
Bottiglie vendute spaccio (n)	16.500	25.714	32.692
Ipotesi altri introiti spaccio (euro)	8.000	16.000	25.000
Fatturato totale spaccio (euro)	124.000	196.000	280.000
Costo acquisizione vino proprio a bottiglia (euro)	5,50	5,50	5,50
Costo acquisizione vino proprio (euro)	90.750	141.429	179.808
Costo acquisto altri prodotti (euro)	3.500	6.000	16.000
Margine commerciale, vendita - costo acquisto (euro)	29.750	48.571	84.192
Costo personale (euro)	9.800	13.800	18.000
Costo affitto (euro)			20.000
Altri costi: energia, imballi, marketing, logistica, ammortamenti, attrezzature, eccetera (euro)	12.152	19.208	27.440
Totale costi, esclusi costi acquisizione vino e altri prodotti (euro)	21.952	33.008	65.440
Margine operativo (euro)	7.798	15.563	18.752
Oneri finanziari e fiscali (euro)	3.509	7.004	8.439
Utile netto (euro)	4.289	8.560	10.314
Utile netto su fatturato (%)	3,46	4,37	3,68

Fonte: Ismea-RRN



8. La normativa

La vendita diretta e la filiera corta si sono velocemente sviluppate all'interno di un quadro di regole applicate in modo piuttosto disomogeneo sul territorio nazionale. Le normative rilevanti per la vendita diretta sono certamente quelle relative alla sicurezza alimentare. Tali normative fanno riferimento a quelle europee, ma sono interpretate dalle diverse amministrazioni competenti a livello comunale, provinciale e regionale con evidenti limiti in termini di omogeneità. Ne deriva che pure i controlli vengono effettuati in modo differente tra vari soggetti preposti, con risultati a volte alquanto incoerenti.

Le differenze di applicazione delle normative non si limitano agli aspetti igienico-sanitari, ma anche a quelli amministrativi e fiscali. Così, ad esempio, molte amministrazioni comunali non hanno emanato il disciplinare per la regolamentazione dei mercati degli agricoltori ai sensi del Decreto Ministeriale del Mipaaf del 2007 impedendo in tal modo il funzionamento dei mercati stessi.

Per vendita diretta si intende la vendita delle produzioni agro-alimentari compiuta direttamente dal produttore primario. Tale possibilità era già stata riconosciuta e normata dalla legislazione italiana a partire dal Codice di Commercio del 1882, che attribuiva una sua autonomia, rispetto alle normative del commercio, al sistema della vendita diretta.

Attualmente la vendita diretta e la filiera corta sono articolate in forme diverse e sono regolamentate dalle seguenti normative:

a) Articolo 4, decreto legislativo 18 maggio 2001, n. 228 (come modificato e integrato), che stabilisce che gli imprenditori agricoli, singoli o associati, o gli enti e le associazioni che intendano vendere direttamente prodotti agricoli o prodotti derivati, possono vendere direttamente al dettaglio, in tutto il territorio della Repubblica, i prodotti provenienti in misura prevalente dalle rispettive aziende, osservate le disposizioni vigenti in materia di igiene e sanità.

La disciplina si applica anche nel caso di vendita di prodotti derivati, ottenuti a seguito di attività di manipolazione o trasformazione dei prodotti agricoli e zootecnici, finalizzate al completo sfruttamento del ciclo produttivo dell'impresa.

L'imprenditore è legittimato a vendere assieme ai prodotti provenienti dalla propria azienda, anche prodotti agricoli altrui, con il limite che i prodotti venduti devono provenire prevalentemente dalla propria azienda. Tale condizione è soddisfatta quando il 51% del venduto viene prodotto dallo stesso agricoltore (calcolo della prevalenza basato sull'ammontare dei ricavi).

Qualora l'ammontare dei ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti non provenienti dalle rispettive aziende nell'anno solare precedente sia superiore a 160.000 euro per gli imprenditori individuali ovvero a 4 milioni di euro per le società, si ritiene che un ammontare dei ricavi che superi tali soglie faccia prevalere l'attività di acquisto per la rivendita piuttosto che l'attività di produzione.

La legge 30 dicembre 2018, n. 145 (Legge di Bilancio 2019), ha introdotto la possibilità che gli imprenditori agricoli possano effettuare la vendita diretta non solo dei propri prodotti, ma anche di quelli acquistati direttamente da altri imprenditori agricoli, alla condizione però che il fatturato generato dalla cessione delle proprie produzioni risulti prevalente rispetto al fatturato relativo all'acquisto di prodotti di altri.

b) Articolo 10, legge 20 febbraio 2006, n. 96, Disciplina dell'agriturismo, che estende l'applicazione dell'art. 4 del Decreto legislativo 18 maggio 2001, n. 228 ai prodotti propri dell'azienda agrituristica, tal quali o trasformati, e ai prodotti tipici locali venduti dalle imprese agrituristiche.



c) Provvedimento relativo ai prodotti agroalimentari a km zero e a filiera corta 29 ottobre 2019. È stata approvata dall'Assemblea della Camera, il 17 ottobre 2018, la proposta di legge C. 183, recante norme per la valorizzazione e la promozione dei prodotti agroalimentari a filiera corta e a chilometro zero o utile, come modificata nel corso dell'esame in prima lettura.

Il testo è quindi passato all'esame del Senato (S. 878). La proposta di legge approvata si compone di diversi articoli.

L'articolo 1 definisce le finalità: esse consistono nella promozione della domanda e dell'offerta di tali prodotti e nel garantire un'adeguata informazione al consumatore sulla loro origine e specificità. Le regioni e gli enti locali potranno assumere in autonomia le iniziative di loro competenza per la valorizzazione di detti prodotti.

L'articolo 2 fornisce le definizioni di prodotti agricoli e alimentari a chilometro zero o utile e provenienti da filiera corta. I prodotti si considerano a chilometro zero o utile quando provengono da luoghi di produzione e di trasformazione della materia prima agricola (o delle materie prime agricole primarie) posti a una distanza non superiore a 70 chilometri dal luogo di vendita o dal luogo di consumo in caso di servizi di ristorazione. Secondo le indicazioni del Parlamento europeo, i prodotti si considerano a chilometro zero o utile quando sono provenienti da un luogo di produzione o da un luogo di coltivazione e allevamento della materia prima agricola primaria utilizzata nella trasformazione, situato entro un raggio di 70 chilometri dal luogo di vendita, nonché i prodotti per i quali è dimostrato un limitato apporto delle emissioni inquinanti derivanti dal trasporto, calcolato dalla fase di produzione fino al momento del consumo finale. Si prevede, quindi, che, ai fini della dimostrazione del limitato apporto delle emissioni inquinanti, il Ministero dell'ambiente, d'intesa con il Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, stabilisca i criteri e i parametri che i produttori agricoli e agroalimentari devono osservare per attestare il possesso di tale requisito da parte delle relative produzioni a chilometro utile.

Ai sensi della lettera b), sono prodotti agricoli e alimentari provenienti da filiera corta i prodotti la cui commercializzazione è caratterizzata dall'assenza di intermediari commerciali o dalla presenza di un solo intermediario. Le cooperative e i loro consorzi, le organizzazioni dei produttori e le organizzazioni interprofessionali non sono considerati intermediari. Lo Stato, le regioni e gli enti locali possono prevedere misure per favorire l'incontro diretto tra agricoltori produttori e soggetti gestori, pubblici e privati, della ristorazione collettiva.

A questo proposito, si deve sottolineare che il Regolamento per il sostegno allo Sviluppo Rurale dell'Unione Europea e il Reg. UE n.1305/2013 stabiliscono che per prodotti agricoli e alimentari provenienti da filiera corta "si intendono i prodotti agricoli e alimentari provenienti da una filiera di approvvigionamento, formata da un numero limitato di operatori economici che si impegnano a promuovere la cooperazione, lo sviluppo economico locale e stretti rapporti socio-territoriali tra produttori, trasformatori e consumatori".

L'articolo 3 prevede che, in caso di apertura di mercati agricoli di vendita diretta in aree pubbliche, i comuni possano riservare agli imprenditori agricoli che vendono prodotti a chilometro zero o a filiera corta appositi spazi all'interno delle aree del mercato. Le regioni e gli enti locali, previa intesa con le associazioni di rappresentanza del commercio e della grande distribuzione, possono favorire la destinazione di particolari aree all'interno dei supermercati destinate alla vendita di tali prodotti.

L'articolo 4 prevede, al comma 1, che con decreto del Ministro delle politiche agricole alimentari, forestali e del turismo, da adottare di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro dello sviluppo economico, siano istituiti: il logo "chilometro zero o utile" e il logo "filiera corta"

Il logo è esposto nei luoghi di vendita diretta, nei mercati, negli esercizi commerciali o di ristorazione e all'interno dei locali, in spazi espositivi appositamente dedicati. Può essere pubblicato in piattaforme



informatiche di acquisto o distribuzione che forniscono i prodotti oggetto della proposta di legge in esame. Non può essere apposto sui prodotti, sulle loro confezioni e su qualsiasi packaging utilizzato per la vendita.

L'articolo 5 interviene sul Codice dei contratti pubblici prevedendo che l'utilizzo dei prodotti a chilometro zero o utile o provenienti da filiera corta vengano considerati, a parità di offerta, criterio di premialità rispetto agli altri prodotti di qualità.

La vendita di alimenti realizzata mediante tecniche di comunicazione a distanza è disciplinata dal Reg. UE 1169/2011 del 25 ottobre 2011, relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori. Il Reg. definisce la vendita a distanza come “tecnica di comunicazione a distanza”, ossia “qualunque mezzo che, senza la presenza fisica e simultanea del fornitore e del consumatore, possa impiegarsi per la conclusione del contratto tra dette parti”.

Gli alimenti forniti mediante queste modalità di vendita devono essere soggetti agli stessi requisiti di informazione degli alimenti venduti nei negozi, e, dato il contesto, si è ritenuto necessario chiarire che “in tali casi, le informazioni obbligatorie sugli alimenti dovrebbero essere disponibili anche prima che sia effettuato l’acquisto”.

Nel caso della vendita on-line la Commissione Europea ha chiarito che “per i prodotti proposti alla vendita mediante una tecnica di comunicazione a distanza, la responsabilità di fornire le informazioni obbligatorie dell'acquisto incombe al proprietario del sito web”. Questo profilo di responsabilità ricorre anche nel caso in cui il proprietario del sito ponga in vendita alimenti di altri, agendo così da distributore.

In questo contesto per garantire e poter verificare che sul mercato venga immesso un alimento sicuro, il distributore potrà anche chiedere al proprio fornitore, in riferimento ai prodotti che gli vengono forniti, ogni documentazione attestante la conformità dei prodotti alla normativa. A seconda dei casi, inoltre, il distributore potrà accordarsi con il fornitore prevedendo anche suoi audit e verifiche presso il sito produttivo.

Ogni informazione obbligatoria sugli alimenti deve apparire nella lingua di riferimento del Paese in cui i prodotti sono consegnati, utilizzando quindi la forma di espressione dei consumatori che vivono in tale territorio.

Nel rispetto dei principi generali di cui al Regolamento CE n. 178/2002, ogni operatore alimentare, e dunque anche il distributore on-line, deve garantire anzitutto la rintracciabilità del prodotto, così da poter individuare chi ha fornito e a chi è stato fornito l’alimento. In questo contesto per garantire e poter verificare che sul mercato venga immesso un alimento sicuro, occorre che ciascun operatore conosca il proprio fornitore e verifichi che si agisca nel rispetto delle disposizioni normative sulla legislazione alimentare. A tal fine il distributore deve garantire un sistema di rintracciabilità solido e funzionante, potrà chiedere al proprio fornitore, in riferimento ai prodotti che gli vengono forniti, informazioni sui controlli in azienda, la documentazione inerente le attività di autocontrollo, le schede tecniche dei prodotti, eventuali certificazioni e comunque ogni documentazione attestante la conformità dei prodotti alla normativa generale e a quella di settore.

Piuttosto importante è la normativa in materia di contratto di rete. Questo tipo di contratto, e la sua particolare fattispecie per l’agricoltura (D.L. 5/2009, conversione dalla Legge 33/2009; per l’agricoltura D.L. 83/2012, convertito con modificazioni dalla Legge 134/2012 e D.L. 179/12 convertito dalla Legge 221/2012) è uno strumento particolarmente adatto a costruire aggregazioni tra i produttori. Consente alle imprese di mantenere la loro identità e anche autonomia decisionale rispetto alle tecniche e ai prezzi e di realizzare un programma comune; inoltre, soprattutto nei casi di “rete-soggetto”, in cui la rete ha propria personalità giuridica, può gestire fiscalmente la commercializzazione e un marchio, e può utilizzare sia risorse proprie sia risorse prese dalle singole imprese.



La definizione introdotta dalla legge istitutiva dei contratti di rete è la seguente: “più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all’esercizio delle proprie imprese, ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, ovvero ancora a esercitare in comune una o più attività rientranti nell’oggetto della propria impresa”.

Il contratto di rete permette di realizzare raggruppamenti di imprese per la collaborazione reciproca. L’iniziativa legislativa è stata favorita dall’adozione, in sede europea, dello Small Business Act per aumentare la competitività della piccola e media impresa.

La rete può esser costituita tra imprese senza limitazioni relative a forma giuridica, dimensione, numero, luogo, attività. Le reti di imprese possono aggregare non solo imprenditori agricoli e piccoli laboratori di trasformazione e conservazione alimentare, ma anche realtà imprenditoriali dedicate alla comunicazione e alla distribuzione del prodotto.

In una parte dei casi, il soggetto gestore della rete è una associazione di produttori, legati da valori comuni (produzione biologica, etica, valorizzazione del prodotto locale e/o tradizionale): la rete nasce proprio nell’ambito di organizzazioni di produttori, cooperative e consorzi, già operativi sul mercato.

La rete gestisce alcune funzioni per ottenere economie di scopo e di scala, come la logistica o la gestione di un sito di e-commerce. La responsabilità delle scelte produttive e del prodotto rimangono al produttore, ma è possibile per tutte le imprese della rete utilizzare le risorse di altre aziende che sono all’interno del contratto.

Dal Rapporto Ismea sulle reti d’imprese a fine 2017⁵ le aziende agricole coinvolte in reti contratto erano 5.776 nell’ambito di 773 contratti, mentre le imprese alimentari coinvolte erano 714 (in 336 contratti). Inoltre, le aziende agricole coinvolte in reti-soggetto (considerando le reti registrate in tutti i settori, anche quelle con codice ATECO non agricolo) erano 778. L’agroalimentare è uno dei settori più rappresentativi nelle reti d’imprese, ma vi è un grande potenziale di ulteriore crescita, dato che il numero di operatori coinvolti rispetto al bacino totale di aziende è molto basso.

⁵ Ismea, Manuale delle reti d’impresa per giovani agricoltori, 2018.



9. Il sostegno pubblico e i Piani di Sviluppo Rurale

La nascita in tutta Europa dei nuovi canali di commercializzazione, caratterizzati da impatti positivi sull'impresa agricola e sull'economia rurale, ha portato all'introduzione di misure per il sostegno a questi circuiti e per la sperimentazione di modalità di gestione innovativa. L'obiettivo è spesso lo sviluppo di filiere locali caratterizzate da accordi di partnership tra imprese agricole produttrici, così come tra queste imprese e altri attori del sistema.

Nel Psr 2014-2020 è prevista la specifica Sottomisura 16.4: "Sostegno per la cooperazione di filiera per la creazione e lo sviluppo di filiere corte e mercati locali".

Questa sottomisura si è posta come obiettivi quelli di contribuire a ridurre la distanza tra produttori primari e consumatori, con risvolti sia in termini sociali (aumento del rapporto di fiducia) sia in termini ambientali (riduzione movimentazioni, conservazione e trasporto dei prodotti agricoli), aumentare il potere contrattuale dei produttori primari, migliorare il rapporto qualità/prezzo dei prodotti agricoli, mantenere il valore della produzione all'interno dei territori di origine dei prodotti, favorire la conoscenza e la valorizzazione sia delle produzioni tipiche locali sia dei territori di origine dei prodotti agricoli, e infine tutelare la piccola agricoltura.

La sottomisura in questione ha previsto un sostegno alla realizzazione di attività sinergiche tra imprenditori agricoli, trasformatori e altri soggetti del partenariato coinvolti in forme di organizzazione finalizzate alla commercializzazione dei prodotti agricoli.

La sottomisura si è attuata attraverso due tipologie di azioni principali:

- 16.4.1: azioni di cooperazione di filiera, sia orizzontale che verticale, per la creazione e lo sviluppo di filiere corte e mercati locali;
- 16.4.2: azioni di promozione a raggio locale connesse allo sviluppo delle filiere corte e dei mercati locali.

Le interviste svolte da Ismea su una serie di operatori di diversa tipologia, ma tutti legati alla vendita diretta o alla vendita in filiera corta, hanno evidenziato intanto un'accentuata difformità di opinioni, a seconda della regione a cui ci si riferisce.

Non sempre e non in tutto il territorio italiano, insomma, i fondi del Psr sono stati gestiti in maniera efficace. Il Psr, è stato affermato, in alcune regioni ha funzionato meglio che in altre, ma questo anche in base alle caratteristiche del tessuto aziendale del settore primario. In certi territori, per esempio, la vendita diretta è svolta principalmente da aziende innovative gestite da giovani, e in questo caso il Psr ha ottenuto maggiori risultati in termini di investimento volto all'innovazione. Anche la maggior diffusione della cooperazione è stata una sorta di volano per un buon funzionamento del Psr.

Secondo alcuni, il Psr andrebbe maggiormente centralizzato a livello nazionale anziché decentrarlo a livello regionale, ne guadagnerebbero l'uniformità e la semplicità.

Alcuni testimoni privilegiati interpellati hanno sostenuto di avere lavorato con il Psr per realizzare laboratori nelle aziende, per integrazioni verticali verso le fasi della trasformazione, per ridurre la filiera, per stimolare l'aggregazione tra le aziende.

Un appunto sollevato nei confronti del Psr ha riguardato l'eccesso di burocrazia e di complessità, aspetto che ha rappresentato un importante vincolo e disincentivo per le aziende; il risultato è stato un livello di spesa più contenuto delle risorse, che rischiano quindi di passare ai Paesi che hanno lavorato di più. La Commissione



Europea, per uno stato come quello italiano, ha imposto tante condizioni difficili da ottenere da parte della singola azienda.

Ci sono troppi controlli, troppe complicazioni, che comportano allungamenti dei tempi; si dovrebbe stare al passo con le esigenze di tempistica delle aziende, ma le regioni non sembrano riuscirci. Il Psr, in altri termini, è potenzialmente utile, ma in realtà è un sistema alquanto complesso e difficilmente adattabile all'azienda. A ciò si aggiunge una eccessiva rigidità delle interpretazioni italiane.

Un aspetto positivo attribuito al Psr è dato dallo stimolo per le piccole aziende a crescere, per le grandi ad aumentare il loro mercato internazionale. Inoltre, è stato un importante incentivo a innovare, specialmente in un'ottica di ricerca di nuove forme mentali e di sostenibilità.

Si riportano di seguito i risultati del monitoraggio al 30 settembre 2018 dell'attuazione della sottomisura 16.4 (attuata da 13 regioni), svolto da Ismea. La valutazione dell'andamento della misura è avvenuta attraverso l'analisi dei bandi pubblicati dalle Regioni e mediante un'indagine qualitativa condotta presso i referenti regionali.

Gli aspetti progettuali che le Regioni hanno deciso di valorizzare sono molto diversi. Solo nel caso dei criteri riconducibili a dimensioni e composizione del partenariato si è osservato un allineamento; le amministrazioni hanno riconosciuto un punteggio ai progetti che coinvolgono partenariati allargati alle aziende, in particolar modo quelle agricole.

Trasversale a molti bandi è stata l'attenzione alla qualità progettuale in termini di rispondenza del progetto alla strategia generale del Psr di riferimento. Per questa ragione, progetti che rivolgono attenzione alla promozione e valorizzazione della qualità del prodotto agricolo (filiera di prodotti DOP e IGP e/o biologici) hanno ricevuto, in sede di istruttoria, punteggi più elevati.

Molte Autorità di Gestione hanno sostenuto la promozione di attività all'interno di progetti integrati di filiera (es. Progetti Integrati di Filiera – PIF della Regione Marche) o di progetti che insistono su determinate territorialità (es. Progetti Integrati Territoriali - PIT delle Regioni Abruzzo e Toscana). Un altro criterio di selezione valorizzato da alcune Regioni (Calabria, Molise, Sicilia, Toscana) ha riguardato la localizzazione delle aziende agricole beneficiarie all'interno di aree svantaggiate quali aree montane, aree Natura 2000 o aree protette.

Una indagine svolta tramite apposito questionario sottoposto ai responsabili della sottomisura 16.4 ha posto in luce alcune criticità comuni alle diverse regioni, ma ha pure rimarcato importanti differenze che derivano dalla diversa attenzione che le Amministrazioni prestano alle produzioni di qualità.

L'indagine ha consentito di concludere che la misura risponde positivamente al bisogno di creare aggregazioni che possono migliorare le economie di scala e ottenere risultati più incisivi e duraturi rispetto agli interventi nelle singole imprese.

La sottomisura 16.4 ha migliorato inoltre l'efficacia generale dei Psr svolgendo un'azione propulsiva per altri interventi di investimento aziendale.

Importanza attribuita ai diversi criteri di selezione all'interno dei bandi della misura 16.4

Criteri	Grado di importanza
Localizzazione	**
Composizione del partenariato	****



Qualità progettuale in termini di rispondenza del progetto all'analisi e alla strategia generale del Psr	****
Qualità progettuale in termini di coerenza con gli obiettivi trasversali	**
Qualità progettuale in termini di innovatività	*
Qualità progettuale in termini di replicabilità	**
Dimensioni del partenariato	****
Presenza nel partenariato di soggetti che operano nel campo sociale e/o solidale e/o scolastico	*
Integrazioni e sinergie con altre iniziative e programmi diretti a promuovere l'innovazione	***
Numero di prodotti agricoli interessati	***
Qualità dei prodotti agricoli, ossia qualità certificata riferita a prodotti tutelati a livello europeo (Dop, Igp, eccetera) e produzioni biologiche	***
Numero di soggetti aderenti al progetto di cooperazione localizzati in aree montane classificate come aree "D" o aree Natura 2000 o protette	***
Trasferibilità dei risultati del progetto di cooperazione	*
Servizi aggiuntivi al consumatore in termini di informazione sulle caratteristiche nutrizionali, di tracciabilità e di qualità dei prodotti acquistati	***
Qualità dei progetti in termini di sostenibilità ambientale che prevedono maggiore contrazione della filiera mediante vendita diretta	*
Grado di chiarezza e di definizione del crono programma	*
Qualità dei programmi di promo commercializzazione proposti	*
Ricadute positive sui produttori coinvolti	*
% di spesa ammessa	*

Fonte: Ismea – RRN

Punto debole dell'attuazione è stata la generale bassa appetibilità dell'aiuto per le aziende agricole, le cooperative, i trasformatori aggregati in gruppi di cooperazione e le reti. La ragione è da ricercare nel ritorno economico che è indiretto e non così immediato come quello garantito dal sostegno delle misure a investimento.

Considerato il livello di avanzamento e di attuazione della sottomisura, era risultato ancora prematuro esprimere un giudizio complessivo che fornisse elementi per poter parlare di un intervento valido oppure di un'operazione da reinterpretare con nuove chiavi di lettura. Sicuramente, la volontà di promuovere la cooperazione tra aziende e incentivare la filiera corta è un obiettivo che deve continuare a essere perseguito ma gli strumenti messi in campo sembrano ancora poco chiari e non sempre coerenti.

L'aiuto economico per la partecipazione a fiere ed eventi è stata una delle voci di rendicontazione tra le più onerose. È un'attività semplice, ben capita e sicuramente importante per la promozione dei prodotti delle filiere, ma non sempre strategica.

Indispensabili sono gli interventi di progettazione per strutturare la filiera e le attività di promozione finalizzate a informare sui benefici per produttori e consumatori dati da prodotti locali della filiera.

La presenza di una politica di sostegno alla cooperazione è confermata per il prossimo periodo di programmazione. Tra gli obiettivi, già confermati nella proposta della Commissione, rientra la volontà di promuovere l'aggregazione con il consolidamento di regimi di qualità, meglio se inseriti in contesti di filiera corta e mercati locali.



La creazione di gruppi o organizzazioni di produttori è da sempre, per l'Italia, un traguardo ambizioso. L'obiettivo è stato perseguito nelle aree dove storicamente il sistema cooperativistico si è radicato, mentre stenta a decollare dove il tessuto agricolo è più povero, frammentato e con un'età media degli imprenditori più alta.



10. Le prospettive

10.1 Gli effetti della pandemia del Covid-19

La vicenda del Covid-19 ha svolto un ruolo di acceleratore di tanti processi. Alcuni comportamenti che sono stati imposti verranno in parte abbandonati, ma in parte saranno acquisiti, eventualmente con opportuni adattamenti. La normalità a cui si tornerà dopo la fase acuta dell'epidemia e dopo i suoi strascichi, sarà diversa da quella precedente. D'altra parte, storicamente, tanti cambiamenti si sono verificati dopo vicende di questo genere; per esempio, dopo l'influenza spagnola s'imposero sistemi di welfare più moderni.

Una parte importante di popolazione vede ridursi la sua capacità di spesa e si amplificano le disparità di reddito, con la diffusione di comportamenti improntati a una certa cautela nelle spese, data l'incertezza verso il futuro. Il più ridotto potere di acquisto si riflette per una quota di famiglie nella ricerca di soluzioni di risparmio e di posticipazione degli acquisti di beni durevoli.

Durante l'emergenza, per molti il fattore tempo è tornato improvvisamente disponibile, seppur all'interno di spazi fisici limitati. Il tempo dedicato alla cucina è cresciuto sensibilmente e si è rafforzato il valore attribuito al cibo. Abitudini che sicuramente non spariranno, mentre permarrà una maggiore attenzione ai bisogni primari, a ciò che si consuma e al legame fra salute e cibo.

Molti hanno sperimentato e provato esperienze inedite nell'ambito del mondo digitale, imparando a usare nuovi strumenti che potranno in parte diventare di utilizzo sistematico.

Lo smartworking ha raggiunto un livello di diffusione impensabile fino a poco prima e vedrà una diffusione che si stima raddoppiata. Nomisma stima 5 milioni di smartworker a metà 2020, che potrebbero diventare 3 milioni nel 2021. Al tempo stesso, però, l'isolamento ha mostrato che il contatto reale con gli altri e con l'ambiente è indispensabile.

Tipologie di prodotti acquistati

In fase 1, si è avuto un fenomeno di accaparramento, per scorte di lunga durata e soprattutto per la cucina (farina, lievito, altri ingredienti per cucinare). È stato l'effetto di un senso di sopravvivenza. Anche prodotti come la mozzarella sono stati premiati, probabilmente per la molteplicità d'uso, così come diversi prodotti consolatori: snack salati, spalmabili, tavolette di cioccolato, eccetera.

Il prodotto confezionato, in tanti settori, è stato preferito a quello sfuso, anche per una sensazione di maggior protezione, ma a volte (come per esempio nel caso della quarta gamma) questo orientamento è entrato in contrasto con il maggior tempo a disposizione per la cucina e con le preoccupazioni economiche, evidenziando una notevole complessità di lettura della situazione.

I prodotti locali rappresentano un concetto più attrattivo a seguito dell'emergenza sanitaria. L'accresciuto senso di appartenenza, la maggiore sicurezza percepita, e pure una più sensibile consapevolezza etica e ambientalista, spingono la domanda di produzioni locali rispetto a quelle globali. Il prodotto locale è percepito come coerente con la maggiore importanza attribuita alla propria salute. Sono sempre più frequenti i claim centrati su concetti come il made in Italy e sulla dimensione locale del prodotto e del produttore.

I canali di vendita

Le vendite della Gdo all'inizio della fase di epidemia hanno fatto rilevare crescite a doppia cifra, anche per la chiusura delle attività dell'Horeca.



I piccoli format distributivi hanno beneficiato anche della riduzione delle vendite da parte delle grandi e grandissime superfici. I format più ridotti e di vicinato hanno dato un maggiore senso di sicurezza personale. Nella fase del lockdown, la spesa presso l'agricoltore era crollata anche per la chiusura dei mercati degli agricoltori. Nella fase successiva si è riscontrata, invece, una crescita della pulsione verso canali di vendita diretta e il punto vendita degli agricoltori ha assunto un ruolo sociale, di sostegno e di assicurazione. In complesso, il canale alternativo alla distribuzione classica risulta rafforzato, nelle sue svariate forme.

Molte imprese hanno reagito al difficile contesto innescato dal lockdown, cercando di raggiungere in autonomia il consumatore finale, per superare le difficoltà logistiche e organizzative dei canali consueti, come evidenziato dai risultati di un'indagine realizzata dall'Ismea nel mese di giugno 2020 su un panel di aziende agricole. In dettaglio, il numero delle imprese agricole che praticano la vendita diretta è sensibilmente aumentato, passando dal 17% del 2019 al 21,7% del 2020 ed è, inoltre, cresciuta dal 12,4% al 18,8% la quota di produzione venduta direttamente al consumatore rispetto alla produzione complessiva del panel considerato.

La ristorazione

Una parte delle consumazioni fuori casa è slittata verso le mura domestiche; nel prossimo futuro, potrebbe perdersi definitivamente una quota del consumo extradomestico, sia relativamente al tempo libero sia in riferimento ai giorni lavorativi.

Di conseguenza, si è verificato un ridimensionamento nella domanda di prodotti destinati principalmente all'Horeca, oltre alla difficoltà nella riscossione dei crediti precedenti. Questo ha riguardato, per esempio, determinati tagli di carne bovina, particolari vini ad alto valore unitario.

Una parte degli esercizi Horeca ha cercato di fronteggiare la crisi avviando la consegna a domicilio. Si è anche assistito alla crescita numerica dei ghost restaurant, che operano esclusivamente on-line tramite piattaforme.

Il servizio di consegna a domicilio

Molti piccoli punti vendita hanno aggiunto il servizio delivery, in alcuni casi con sistemi evoluti su base e-commerce, in altri invece con organizzazioni artigianali, improvvisate e semplici, per esempio basate su ordini telefonici oppure via Facebook o WhatsApp.

Anche l'operatore dei mercati regionali, costretto a interrompere l'apertura al pubblico, ha voluto provare a proporre ai suoi clienti la possibilità di poter fare la spesa direttamente da casa con consegne a domicilio.

È probabile che una parte delle richieste di consegna continuerà a manifestarsi anche a medio-lungo termine, magari con sistemi misti, per esempio Internet + telefono, oppure ordini on-line e ritiro presso il negozio. In certi casi, anche tramite grandi piattaforme.

E-commerce

In virtù della crisi sanitaria, si è registrato un salto verso il digitale che in condizioni normali avrebbe richiesto una decina di anni. Nel bimestre di punta dell'epidemia, l'e-commerce è arrivato a toccare incrementi del 150% rispetto al 2019. Il tasso di penetrazione sull'utilizzo è raddoppiato.

Ora, a livello nazionale l'e-commerce vale 1,5% del largo consumo confezionato. Prima si era intorno allo 0,9%. Nell'ambito dell'e-commerce, sono risultati in crescita soprattutto i retailer.



Il trend avvenuto non significa però che l'esperienza nel punto di vendita perderà di importanza, il digitale sarà sempre più affiancato al negozio fisico, in grado di rispondere al desiderio di una relazione personale, di sicurezza e di senso di comunità.

Consapevolezze

La vicenda della pandemia sembra aver fatto emergere nuove consapevolezze, favorendo per esempio una maggiore coscienza etica, sociale e ambientale. Oltre alla consapevolezza che, di fronte a un futuro incerto, un punto chiave riguarda il ruolo strategico dell'agricoltura e la presenza delle filiere produttive essenziali dentro i confini nazionali.

10.2 I probabili sviluppi futuri della vendita diretta e della filiera corta

Assumendo uno sguardo di prospettiva, tra le principali opportunità che si possono individuare per la vendita diretta e la commercializzazione in filiera corta, figura la crescita della cultura sul food, sulle sue tradizioni, sulla sua qualità, sui suoi legami con la salute e la prevenzione.

A questi fattori si devono affiancare lo sviluppo di comportamenti di acquisto eticamente corretti e rispettosi dell'ambiente, un crescente senso di appartenenza sociale e il conseguente orientamento a contribuire, con gli acquisti, al sostegno e allo sviluppo territoriale.

In base alle indagini condotte da Ismea, risultano percentualmente pochi i consumatori italiani che rifiutano il canale dell'acquisto diretto a priori. Sono invece numerosi i consumatori aperti a questa esperienza, alla luce dell'associazione con i concetti di tipicità, genuinità, tradizione, ma anche per la possibilità di instaurare un rapporto di fiducia con l'agricoltore.

Non mancano però alcuni fattori di minaccia, a partire dalla attuale limitata capacità di spesa di larghi strati di consumatori, dalle politiche di evidenziazione e di promozione dei prodotti locali in supermercati e ipermercati, dalla diffusione di competitor che cercano di fare leva sulla componente rurale, etica e verde, ma che in realtà sembrano avere poco in comune con l'offerta reale di prodotti tipici del luogo e con il fattore natura.

La transizione da un fenomeno marginale, quello della vendita diretta e della filiera corta, più di tipo culturale che economico, a un canale commerciale in grado di veicolare volumi più significativi di prodotto, rende necessario passare da un'attività improvvisata allo sviluppo di iniziative progettuali gestite in modo professionale. E in effetti è questo il fenomeno a cui si sta assistendo già da diversi anni, con ripercussioni che non possono che essere positive per l'aggregato dei canali alternativi.

Può rivelarsi determinante una maggiore propensione all'aggregazione dei produttori, ricreando nei territori uno spirito cooperativo, di condivisione e di apprendimento continuo. Ma le indagini svolte sembrano evidenziare che ci sono ancora rilevanti spazi di miglioramento in termini ad esempio di conoscenza, da parte degli agricoltori, dei nuovi strumenti contrattuali che consentono di creare partnership fra imprese dello stesso settore e intersettoriali.

La disinformazione potrebbe essere considerata una delle principali barriere allo sviluppo delle forme alternative di commercializzazione, occorre quindi creare gli strumenti utili a supportare e migliorare la circolazione delle informazioni verso i rappresentanti delle amministrazioni, gli operatori economici coinvolti e i consumatori.

Un elemento che appare determinante è la valorizzazione degli effettivi plus offerti dall'acquisto diretto presso il produttore o in filiera corta. Nella percezione diffusa, con qualsiasi formula il prodotto



dell'agricoltore è fresco, di stagione, buono, italiano, sicuro. A questi plus, su cui comunque occorre tenere alta l'attenzione del consumatore, se ne devono affiancare altri, per non rimanere confinati a una nicchia e per intensificare la motivazione: la piacevolezza del processo d'acquisto, la consapevolezza di una scelta positiva sotto l'aspetto etico e ambientale, un buon coinvolgimento emotivo, oltre ad alcuni servizi che contribuiscano a rendere praticabile questa scelta.



Rete Rurale Nazionale
Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali
Via XX Settembre, 20 Roma

    RETERURALE.IT

Pubblicazione realizzata con il contributo FEASR (Fondo europeo per l'agricoltura e lo sviluppo rurale)
nell'ambito del Programma Rete Rurale Nazionale 2014-2020

